

ERICA TINEUI CANDIA DELL AGNOLO

**FERRAMENTAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E GESTÃO
ESTRATÉGICA: A IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO
SISTEMA INDÚSTRIA**

Monografia apresentada para obtenção do título de especialista em contabilidade e finanças, do curso de Pós Graduação em Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof^a. Dr^a. Márcia Maria Bortolocci Espejo

**CURITIBA
2009**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico	20
FIGURA 2 – Ciclo da Gestão Estratégica.....	24
FIGURA 3 – Definição da Missão da Empresa	25
FIGURA 4 – Definição da Visão da Empresa	26
QUADRO 1 – As 4 Perspectivas do Mapa Estratégico e Medidas Genéricas	33
FIGURA 5 – As 4 Perspectivas Estratégicas.....	35
FIGURA 6 – Organograma do Sistema Indústria.....	43
FIGURA 7 – Linha do Tempo da Implementação do BSC no Sistema Indústria.....	45
QUADRO 2 – Missão e Visão das Entidades do Sistema Indústria para 2010	48
QUADRO 3 – Valores das Entidades do Sistema Indústria para 2010	48
FIGURA 8 – Mapa Estratégico do Sistema Indústria para 2010	51
QUADRO 4 – Descrição dos Objetivos Estratégicos da CNI 2006 - 2010	53
QUADRO 5 – Painel dos Indicadores Estratégicos CNI 2006 - 2010	55

RESUMO

DELL'AGNOLO, E.T.C. Ferramentas de Contabilidade Gerencial e Gestão Estratégica: A Implementação do Balanced Scorecard no Sistema Indústria. Este trabalho tem como objetivos a pesquisa bibliográfica e o estudo sobre as ferramentas de Contabilidade Gerencial e Gestão Estratégica, realizando um estudo de caso sobre como ocorreu a implementação do BSC no Sistema Indústria. Apresenta o BSC como um sistema de gerenciamento da estratégia empresarial que mensura o desempenho através de indicadores financeiros e não-financeiros, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1997, oferece uma visão sobre o futuro da empresa e o caminho para se chegar ao lugar desejado, formando a base da melhoria da qualidade e da inovação. Desta forma apresenta os conceitos de Missão e Visão, o Mapa Estratégico do Sistema Indústria, os Indicadores Estratégicos, os Projetos Estratégicos e a atuação do Escritório de Gestão Estratégica.

Palavras chave: Contabilidade Gerencial, Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard e Sistema Indústria.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	2
RESUMO.....	3
1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Problema de Pesquisa	8
1.2 Justificativa Para a Pesquisa	9
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo Geral	9
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 Delimitação da Pesquisa.....	10
1.5 Estrutura do Trabalho	10
2 LITERATURA PERTINENTE.....	11
2.1 A Contabilidade Gerencial.....	11
2.1.1 Ferramentas da Contabilidade Gerencial.....	14
2.1.2 Gestão Estratégica	18
2.1.3 Balanced Scorecard.....	27
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Caracterização da pesquisa	41
3.2 Coleta de Dados	41
3.3 Análise e Sistematização	41
4 ESTUDO DE CASO: SISTEMA INDÚSTRIA.....	42
4.1 Missão do Sistema Indústria.....	44
4.2 Visão do Sistema Indústria	45
4.3 O BSC no Sistema Indústria.....	45
4.4 O Mapa Estratégico do Sistema Indústria e as perspectivas do BSC	49

4.5	Os Indicadores Estratégicos	54
4.6	Projetos Estratégicos.....	59
4.7	Escritório de Gestão Estratégica do Sistema Indústria	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual, repleto de pressões e contrastes, reflete a necessidade das organizações de adotar uma postura inovadora. Algumas novas práticas gerenciais, como o surgimento da atividade de controladoria, entre outras, vem apresentando uma crescente participação no processo de gestão das empresas, por envolver em seu escopo a interpretação e disseminação de informações e a implantação e monitoramento de controles, contribuindo com os gestores na tomada de decisões exigidas durante as fases do planejamento estratégico, e do planejamento operacional decorrente, bem como de sua execução e o controle.

O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento. O planejamento estratégico é definido como um processo gerencial que possibilita ao empresário estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. O planejamento operacional define-se como a materialização prática para a realização das metas definidas no planejamento estratégico.

A execução compreende a fase em que os planos são implementados, as ações se concretizam e as transações ocorrem. Neste momento, é possível que ajustes ainda sejam requeridos para uma adequada implementação do planejamento operacional, tais como mudanças na programação e a conseqüente necessidade de identificação de novas alternativas para adequar-se às mudanças procedidas. Todas as etapas do processo de gestão são suportadas pelo sistema de informações, para fins de planejamento e controle. Durante a etapa de execução, são armazenados os dados referentes ao desempenho realizado para posterior análise e elaboração dos relatórios para a comparação com os objetivos.

O controle é a última etapa do processo decisório, que na realidade não ocorre por último, por que esta está associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria. Não há como dissociá-la das fases do processo decisório, razão pela qual pode-se considerar as demais fases, como um grande modelo de controle.

Algumas ferramentas, já muito difundidas, como o Planejamento Orçamentário e os Sistemas de Custeio, continuam de vital importância para a empresa, pois auxiliam na tomada de decisões, visando a melhor utilização dos recursos que ela dispõe, evitando o mau uso, e o desperdício, que pode iniciar uma crise financeira na organização.

O planejamento e controle ajudam a verificar se os gestores estão tomando as decisões corretas, se estão agindo da melhor maneira, enfim, é poder fazer uma comparação entre o desejado e o realizado. Para a condução da empresa rumo ao resultado desejado (planejado), este processo passa por três etapas: o planejamento, a execução e o controle.

Para auxiliar as organizações na Gestão Estratégica, foi criada por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, uma metodologia chamada Balanced Scorecard, que auxilia na mensuração do progresso das organizações rumo às suas metas, traduzindo a visão da organização em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, representados graficamente através do Mapa Estratégico da Organização, que é a declaração dos propósitos da organização, expostos de maneira clara a todos os colaboradores, afim de que todos participem deste processo.

O exposto trabalho visa demonstrar o processo de implementação do Balanced Scorecard no Sistema Indústria, uma entidade de classe, presente em todos os Estados do Brasil, mantida pela Confederação Nacional da Indústria – CNI e composta pelas casas: Serviço Social da Indústria – SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, e Instituto Euvaldo Lodi – IEL, que desenvolveu seu Mapa Estratégico com a missão de “Promover a Competitividade da Indústria Brasileira, influenciando a criação de um ambiente favorável aos negócios e estimulando o desenvolvimento humano e tecnológico”.

1.1 Problema de Pesquisa

Recentemente, após a implantação de áreas de planejamento, como a Controladoria, os profissionais de finanças perceberam que não poderiam continuar atuando apenas na escrituração contábil da empresa, seria necessário atuar ativamente no processo de tomadas de decisões, fornecendo à alta administração das empresas, os conhecimentos sobre os fatos passados, bem como as projeções futuras, possibilitando dados para o planejamento das ações.

Este novo profissional de finanças, solicitado pelo mercado, teria que conhecer amplamente os princípios e procedimentos contábeis sim, mas também desenvolver habilidades para analisar estes dados, compreendendo os problemas da organização e o setor de atividades econômicas e sociais relacionados ao negócio.

Cabe a este profissional auxiliar a alta administração a garantir que a empresa continue dita como unidade produtora que visa lucro, por meio de negociações entre outras empresas e pessoas, podendo ser subdividida, em Sistemas Empresariais, que segundo Figueiredo, (1997, p. 25), estes sistemas são divididos em Institucional: compreendendo os conceitos de missão, crenças e valores. Administração: compreendendo os conceitos de planejamento, controle, gerenciamento e mecanismos de controle. E Organização: compreendendo os conceitos de estrutura, autoridade, responsabilidade, adequação da estrutura, adaptação e modificação.

A questão orientadora desta pesquisa é tentar suprir a necessidade de conhecimento sobre esta área, ou seja:

- a) Como são as ferramentas da Contabilidade Gerencial e Gestão Estratégica?
- b) O que é planejamento estratégico?
- c) Como monitorar e implementar a estratégia?
- d) O que é e como funciona o BSC?

Todas estas questões podem ser visualizadas em uma pergunta central:

Como foi o processo de implementação do BSC no Sistema Indústria?

1.2 Justificativa Para a Pesquisa

Nos estudos prévios, verificou-se que os profissionais de finanças estão preparados para analisar os resultados da empresa, a partir dos indicadores financeiros, porém, acredita-se que só os resultados financeiros não são suficientes para analisar a empresa bem como sua posição no mercado e na sociedade em que atua, pois em sua maioria, estão relacionados apenas às atividades operacionais da empresa, e não em seus objetivos.

Neste contexto, o Balanced Scorecard vem suprir esta necessidade de alinhar a visão de futuro da empresa com os projetos, as ações desenvolvidas no dia a dia, pois auxilia na implantação e no monitoramento da estratégia da organização.

Este estudo permite mostrar aos profissionais de finanças algumas ferramentas de contabilidade gerencial e gestão estratégica, proporcionando ampla visão a respeito da implementação do Balanced Scorecard.

Para a pós-graduanda, este trabalho permite aprofundar seus conhecimentos a respeito dos assuntos abordados e a compreensão de como ocorreu a implementação do BSC no Sistema Indústria, local em que atua profissionalmente, podendo assim empreender esforços na mesma direção que a organização, buscando o aprimoramento e a continuidade da Instituição, justificando-se assim este estudo.

1.3 Objetivos

O presente estudo visa atingir os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é descrever como foi o processo de implementação do Balanced Scorecard no Sistema Indústria.

1.3.2 Objetivos Específicos

Tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Fundamentar teoricamente os aspectos referentes às ferramentas da Contabilidade Gerencial e Gestão Estratégica.
- b) Demonstrar o Balanced Scorecard como principal ferramenta de Gestão Estratégica.
- c) Analisar o Mapa Estratégico do Sistema Indústria e compreender seus objetivos

1.4 Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa, além da revisão bibliográfica sobre as ferramentas e Contabilidade Gerencial e Gestão Estratégica contempla um estudo de caso sobre a implementação do Balanced Scorecard no Sistema Indústria. O Sistema Indústria é mantido pela Confederação Nacional da Indústria – CNI e composto pelas casas Serviço Social da indústria – SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI e Instituto Euvaldo Lodi – IEL e está presente em todos os Estados do país.

O estudo está delimitado à análise do Mapa Estratégico da CNI desenvolvido em 2005, por envolver todas as atividades executadas nas casas em âmbito nacional, centralizando as informações que deram origem aos Mapas Estratégicos das demais casas.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em cinco partes que compreendem: Introdução (elementos pré-textuais), Literatura Pertinente (revisão bibliográfica sobre os temas

expostos), Metodologia (forma como foi desenvolvido), Estudo de Caso (apresentação dos dados) e Considerações Finais (observações sobre o que foi abordado).

2 LITERATURA PERTINENTE

A literatura pertinente ao presente trabalho constitui-se de uma abordagem sobre os principais objetos de estudo: Ferramentas da Contabilidade Gerencial, Gestão Estratégica e Balanced Scorecard.

2.1 A Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial, de acordo com Ludícibus (1987, p.15), pode ser caracterizada como um enfoque especial à várias técnicas e procedimentos contábeis abordados na contabilidade financeira, de custos, na análise financeira e de balanços, sob uma perspectiva diferente, mais detalhada, afim de auxiliar os gerentes em suas decisões sobre as ações da empresa e o uso de seus recursos.

Padoveze (2004, p. 36), defende a Contabilidade Gerencial como ferramenta para que a empresa possa cumprir adequadamente sua missão, pois se embasa no processo de criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos empresariais. Afirmar esta, também encontrada no Relatório Revisado de Março de 1998, emitido pelo Comitê de Contabilidade Financeira e Gerencial da Federação Internacional de Contadores (International Federation of Accountants – IFAC) (1998, p.4), comentado por Padoveze (2004, p. 36), o autor coloca que “ O campo da atividade organizacional abarcado pela Contabilidade Gerencial foi desenvolvido através de quatro estágios reconhecíveis, sendo eles:

- Estágio 1 – Antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;
- Estágio 2 – Por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;
- Estágio 3 – Por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;

- Estágio 4 – Por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor, através do uso efetivo dos recursos, e de tecnologias tais como exame de direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional”.

De acordo ainda com a IFAC (1998, p.4) “Cada estágio da evolução representa um novo conjunto de condições que as organizações enfrentam, pela absorção, reforma, e adição aos focos e tecnologias utilizadas anteriormente”.

A Controladoria, através de sua função contábil gerencial, de acordo com Padoveze (2004, p. 38) “pode monitorar adequadamente o processo de geração de valor da empresa”, através da mensuração do lucro empresarial e do apoio às atividades operacionais no processo de geração de valor por meio do sistema de informação contábil gerencial.

A Controladoria pode ser vista como um órgão administrativo que definirá o modelo de gestão da empresa, expressos através da missão, visão, princípios, ou como uma área do conhecimento humano fundamentado em conceitos, métodos e princípios de outras ciências. Do ponto de vista da gestão organizacional, a controladoria, segundo Pacheco (2008, p. 26) tem como objetivo, garantir informações adequadas e importantes para o processo de tomada de decisão. Ser uma fonte de informação dos gestores, contribuindo para a obtenção da eficácia empresarial sob os aspectos econômicos e financeiros. Também tem por finalidade colaborar com os gestores na busca de uma eficácia gerencial, sua missão é zelar pela continuidade e otimização dos resultados da empresa, promovendo a eficácia organizacional, a viabilização da gestão econômica e a promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Consiste em doutrinas e conhecimentos relativos ao ramo de conhecimento (gestão econômica), e órgão administrativo com missão, função e princípios que definem o modelo de gestão da empresa, pois é uma área de conhecimento humano.

O Ramo do Conhecimento é apoiada na Teoria da Contabilidade, que, conforme Pacheco (2008, p. 1), é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas necessárias à modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, suprimindo as necessidades informativas para tomada de decisões. Dentre seus princípios, estão a empresa constituída para

dar sempre continuidade, sendo um sistema em constante interação com o seu ambiente, cujo resultado econômico é o melhor indicador e a base para a tomada de decisões. Órgão Administrativo: é responsável pela aplicação desta tecnologia de gestão, obtida no ramo do conhecimento, para conduzir à otimização do resultado da empresa, através da realização da gestão econômica, subsídio ao processo de gestão com informações, obtidas pelos sistemas, apoiando as decisões, avaliação e harmonização dos planos das áreas de responsabilidades.

A Contabilidade Gerencial deve subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho e de resultados, gerir os sistemas de informações, e atender aos agentes de mercado. Para tanto usa do processo de gestão, formado pelo planejamento estratégico, operacional e programação, além da execução e controle, e dos sistemas de informações sobre variáveis econômicas e ambientais.

A principal diferença entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira está no fato de que a primeira está voltada para os administradores, auxiliando no controle das operações, avaliação de desempenho e tomada de decisões internas. Já a segunda está voltada para os acionistas e credores, pois facilita a análise financeira necessária aos usuários externos, de acordo com Padoveze (2004, p. 39).

A informação contábil tem de ser trabalhada de forma específica para cada segmento da empresa, segundo Padoveze (2004, p. 42), que divide a abrangência da Contabilidade Gerencial em cinco blocos ou segmentos, que tratam de temas específicos, como descrito a seguir:

- Gerenciamento contábil global: composto por um bloco de informações que subsidiam a alta administração da companhia. Os temas que fazem parte deste segmento são os sistemas de informação contábil, os demonstrativos contábeis básicos, as correções monetárias das demonstrações contábeis, a contabilidade em outras moedas, a análise financeira ou de balanço e a gestão de impostos;

- Gerenciamento contábil setorial: composto por um bloco de informações que subsidiam a média administração da companhia, separando as informações por responsabilidade. Os temas que fazem parte deste segmento são os centros de responsabilidade, a contabilidade divisional, a rentabilidade por divisões ou produtos e a consolidação de balanços;

- Gerenciamento contábil específico: composto por um bloco de informações que subsidiam análises sobre cada produto da companhia isoladamente. Os temas que fazem parte deste segmento são os fundamentos, sistemas e métodos de custeamento, a construção do custo por custeio direto, por absorção e por atividades, a análise custo/ volume/ lucro, o custo-padrão e análise das variações, a formação de preços de venda, a inflação da empresa e a análise de custos;

- Orçamentos e projeções: composto por um bloco de informações que subsidiam os planos de ação futuros, relacionados ao planejamento estratégico e orçamentário. Os temas que fazem parte deste segmento são os tipos e conceitos de orçamento, orçamento e inflação, o orçamento dos gastos e suas características comportamentais, o orçamento e suas técnicas e a projeção de resultados;

- Estratégia e Operações: composto por um bloco de informações que subsidiam o acompanhamento da estratégia e das operações. Os temas que fazem parte deste segmento são: o processo empresarial de criação de valor, os critérios básicos de mensuração do valor da empresa, o modelo de acompanhamento da estratégia do Balanced Scorecard, as novas tecnologias e produção, introdução ao gerenciamento da produção e da qualidade e as medidas de desempenho não financeiras.

Os próximos itens deste trabalho buscarão explicar em maior abrangência o item Estratégias e Operações, através do planejamento estratégico e da implementação do Balanced Scorecard, como Ferramentas da Contabilidade Gerencial.

2.1.1 Ferramentas da Contabilidade Gerencial

São muitas as ferramentas da Contabilidade Gerencial, compostas pelos sistemas de apoio à gestão denominado como Orçamento (Processos de Gestão: Planejamento Estratégico, Operacional, Pré-Planejamento e Planejamento de Longo, Médio e Curto Prazo), cujos Sistemas de informações usuais são os de variáveis ambientais, as simulações de resultados econômicos e sistemas de orçamentos. Custos (Execução), cujos Sistemas de Informações usuais são os

sistemas de padrões e dos resultados realizados. E Contabilidade (Controle), cujo sistema de informação usuais são os de avaliação de desempenho e resultados.

- a) Orçamento: É um instrumento voltado aos objetivos empresariais que simula o desempenho com base em planos aprovados, através de parâmetros para avaliação destes planos que permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade. Segundo Padoveze (2004, p.502), o objetivo do orçamento é o planejamento, a coordenação e o controle, orientando a execução das atividades a coordenação dos esforços das áreas, a otimização do resultado, a redução de riscos operacionais, facilitando a identificação das causas dos desvios entre planejado e realizado, possibilitando correções. O orçamento classifica-se como de longo prazo, que abrange os objetivos estratégicos da empresa e o de curto prazo, que abrange as metas operacionais;
- b) Custos: São os valores gastos pela empresa na obtenção dos recursos necessários à produção de bens ou serviços ofertados pela empresa, conforme afirma Jiambalvo (2002, p.17). As informações de custos mostram as mudanças patrimoniais decorrentes de transações e auxiliam na avaliação das alternativas de curso de ação. São mensurados através do custeio de produtos, serviços e atividades, do controle de custos por áreas de responsabilidade e da avaliação de desempenho;
- c) Contabilidade: É um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão, composto por uma série de atividades ligadas a observação, coleta, registro, análise e comunicação das informações, de acordo com Almeida (2008, p.4).

Dentre as principais Ferramentas da Contabilidade Gerencial estão a Gestão Orçamentária e a Gestão de Custos, que serão expostos a seguir:

A Gestão Orçamentária é a ferramenta, segundo Padoveze (2004, p. 501), “de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia”. O ato de elaboração de um plano

orçamentário consiste na análise do passado, do presente e do futuro da empresa, de acordo com as previsões realizadas para o período, e o efetivamente realizado, proporcionando relatórios gerenciais de acompanhamento e controle dos resultados. Os objetivos principais do controle orçamentário são identificar e analisar as variações ocorridas nos períodos, possibilitando a correção dos erros de gestão detectados, visando a maximização dos resultados da empresa, pois permite aos gestores da empresa se antecipar aos fatos, através das projeções.

Mas para que o planejamento orçamentário seja realizado com sucesso, segundo Padoveze (2004, p.503) faz-se necessário a orientação aos objetivos, direcionando os setores para que o objetivo da empresa seja atingido, o envolvimento dos gestores, pois o comprometimento destes com os objetivos são provenientes da participação no planejamento e controle, a comunicação integral, entre todos os sistemas de informação, ter expectativas realísticas, tornando o sistema motivador, sua aplicação tem de ser flexível, permitindo ajustes e não se tornando um processo penoso, e o esforço dos envolvidos têm de ser reconhecido, sendo "um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho".

Para que seja implantado um sistema orçamentário, é preciso que a empresa defina alguns fatores chaves, conforme delimita Padoveze (2004, p. 510) formado por comitê orçamentário, premissas orçamentárias, modelo de processo orçamentário, estrutura contábil, sistemas de apoio, relatórios e cronograma. Algumas técnicas de previsão orçamentárias podem ser quantitativas (média simples, média móvel e regressão linear) ou qualitativas (pesquisa de mercado, projeção de cenários, painel de consenso, brainstorming, analogia e teoria de catástrofe), de acordo com Espejo (2007, p.80).

Há varias formas de elaboração, acompanhamento e avaliação do orçamento de uma instituição. Os dois principais conceitos de orçamento, expostos por Padoveze (2004, p. 504) são orçamento de tendência e orçamento de base zero, e os tipos de orçamento são estático, flexível, ajustado e corrigido.

A Gestão de Custos é uma estratégia muito utilizada para obtenção de vantagem competitiva. Se a empresa não consegue aumentar sua margem de vendas, pode obter melhor lucro operacional, atuando na redução dos custos. Podendo também contribuir na política de preços, já que seu custo de produção é

menor. Mais importante do que controlar é administrá-lo de forma a obter melhores resultados e assegurar a sobrevivência da empresa.

Custos são definidos por Padoveze (2004, p. 312) como “gastos, não investimentos, necessários para fabricar os produtos da empresa... fazendo nascer os produtos”, ou seja, estão diretamente ligados à área industrial da empresa.

A contabilidade de custos coleta, classifica e registra os dados operacionais das diversas atividades da entidade, denominados de dados internos, bem como, algumas vezes, coleta e organiza dados externos. Os dados coletados podem ser tanto monetários como físicos. Exemplos de dados físicos operacionais: unidades produzidas, horas trabalhadas, quantidade de requisições de materiais e de ordens de produção, entre outros. Para que essa modalidade seja utilizada pela empresa, há necessidade da existência de métodos de custeio que indiquem o caminho a ser percorrido, a forma de implementação para que, ao final do processo, seja possível obter-se o valor a ser atribuído ao objeto de estudo.

Para auxiliar a gerência nas tomadas de decisão existem alguns recursos como os métodos de custeio: Custeio Variável, Custeio por Absorção e Custeio Baseado em Atividades, que indicam quais elementos dos custos devem fazer parte da análise sobre o todo da empresa. A aplicação destes métodos dependem da forma de acumulação, da composição dos custos do produto e do momento de apuração dos custos, bem como do produto ou processo de produção, pois indicam quais elementos de custos devem fazer parte desta análise e qual método fornece informações mais próximas à realidade da empresa.

O processo de tomada de decisões pela empresa requer análise sobre os custos, denominados como todo consumo de ativos na produção de bens e serviços ofertados pela empresa. Esta análise produz informações úteis para a administração da empresa, bem como todos os seus usuários internos. Os dados obtidos com a análise dos custos subsidiam na determinação dos preços de venda dos bens ou serviços produzidos, análise da concorrência e da rentabilidade da empresa.

2.1.2 Gestão Estratégica

O Planejamento Estratégico é um processo pelo qual a empresa se mobiliza para planejar suas ações, considerando o ambiente interno e externo em que se encontra, e todos os fatores que o influenciam, estabelecendo o rumo que deve ser seguido, para se atingir os objetivos para o futuro e garantir vantagem competitiva entre seus concorrentes.

De acordo com Mintzberg apud Pacagnan (2008, p. 7) “ Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes”.

Diferente do planejamento tradicional, que é centralizador, baseado no passado e no presente, se preparando para o futuro, medido quantitativamente, e estático, o planejamento estratégico é participativo, pois está sempre em articulação interna, integrado, pois está sempre em integração com outras funções, é aberto, pois interage com o ambiente externo, dinâmico, evolutivo, flexível e permite realimentação, é permanente por ser um processo contínuo, prospectivo, que se baseia também no passado da organização, mas analisa o seu presente construindo o seu futuro, visando sempre as oportunidades, de forma pró-ativa e inovadora, dinâmica e abrangente, tornando-se desta forma mais eficiente, e pode ser medido quantitativamente e qualitativamente.

Pacagnan (2008, p. 20) expõe os principais benefícios do Planejamento Estratégico, enquanto ferramenta, que possibilita agilizar decisões, obter melhor conhecimento da concorrência e maior controle, orienta o comportamento dos funcionários, a consciência coletiva, o melhor conhecimento do ambiente da empresa, a maior capacidade de adaptação, a visão sistêmica, a maior delegação, a direção única, a otimização da alocação de recursos, a orientação dos planos táticos ou departamentais e a terceirização.

Para se obter o sucesso no planejamento estratégico é preciso ter o total apoio da Direção da empresa, com o envolvimento de todos os membros da alta

administração, e deve estar em constante acompanhamento da execução do que foi planejado para a organização.

Conforme Masutti (2007, p.10) “o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo o curso de ação de longo prazo.”

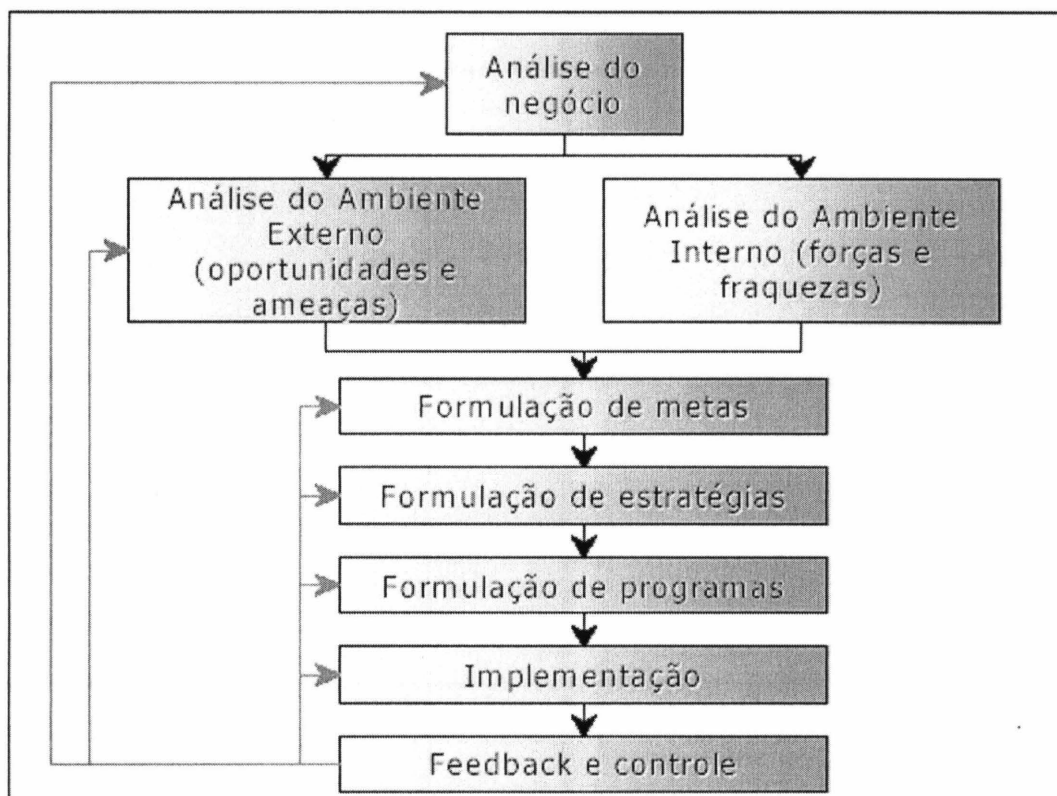
A estratégia trata das escolhas do que a empresa deve fazer, para se posicionar perante seus clientes, a fim de se diferenciar de seus concorrentes. Essas escolhas são necessárias para garantir foco às atividades das organizações. Segundo Michael Porter apud Masutti (2007, p.15) “fica evidente que as empresas que possuem adequada estratégia terão uma vantagem competitiva”.

2.1.2.1 O processo de elaboração do Planejamento Estratégico

A formulação da estratégia é o momento em que a empresa faz suas escolhas. Existem diversas técnicas e ferramentas que auxiliam na construção da estratégia da empresa, porém, uma das mais utilizadas é a Matriz Swot (dos termos em inglês strenghts, weaknesses, opportunities, theats), que estuda a competitividade de uma organização através de quatro variáveis: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Para ilustrar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, destaca-se abaixo o quadro elaborado por Pacagnan (2008, p.9), evidenciando as fases deste processo, de acordo com a Matriz Swot:

Figura 1: Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico



Fonte: Pacagnan (2008, p. 9)

Pacheco (2008, p. 36) abordando o plano estratégico de uma empresa, quanto aos seus conceitos e metodologia de elaboração, define a seqüência básica compreendendo: “a determinação da missão da empresa, a análise ambiental, que inclui a identificação dos fatores-chave (ou fatores críticos) de sucesso, a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas, o estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos, a determinação de estratégias, a avaliação das estratégias”. O autor reforça ainda a necessidade da determinação das diretrizes e dos objetivos estratégicos.

Como exemplo de diretrizes estratégicas, Pacheco (2008, p. 37), expõe os seguintes passos: “desenvolver produtos que permitem a racionalização dos procedimentos e a desburocratização da administração visando a redução de mão-de-obra envolvida, racionalizar o processo de gestão interna, com ênfase na redução de gastos e no aumento da produtividade, melhorando relação custo –

benefício, descentralizar as atividades da empresa, enfatizando o replanejamento do ativo fixo e a adoção de tecnologias adequadas às necessidades do mercado”.

Pacheco (2008, p. 38) define que o objetivo estratégico global deve representar uma necessidade real, coerente com a missão da entidade, uma prioridade dentro do conjunto de necessidades. Devendo também ser “claro, definido, concreto, viável técnica e economicamente, além de ser desafiador”.

Após conhecer bem o ambiente da empresa, considerando estas quatro variáveis, é necessário se definir qual é o objetivo principal da empresa, ou seja, onde ela quer chegar, e posteriormente analisar qual caminho ela deve seguir para atingir este objetivo.

Oliveira (2004, p. 68) apresenta uma metodologia para implementação do Planejamento Estratégico composto por quatro fases, sendo elas:

Fase I – Diagnóstico Estratégico: “é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa”.

Compreende fatores como:

- a) Identificação da visão da empresa: onde se identifica as expectativas dos acionistas, conselheiros e alta administração proporcionando o delineamento do planejamento a ser desenvolvido e implementado;
- b) Análise externa: verifica ameaças e oportunidades no ambiente externo da empresa, sendo eles o mercado nacional, regional, internacional, a evolução tecnológica, os fornecedores, os aspectos econômicos e financeiros, socioeconômicos e culturais, políticos, as entidades de classe, os órgãos governamentais, o mercado de trabalho e principalmente os concorrentes;
- c) Análise interna: verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, possibilitando melhorias nos processos internos, dentre os fatores podem ser considerados: os produtos e serviços atuais, os novos produtos e serviços, as promoções, a imagem institucional, a comercialização, os sistemas de informações, a estrutura organizacional, a tecnologia, os suprimentos, o parque industrial, os recursos humanos e financeiros, o estilo da administração, os

resultados empresariais, e o controle e avaliação permanente da empresa;

- d) Análise dos concorrentes: envolve a etapa de análise externa, porém, devido à importância deste item, deve ser mais detalhado, pois o resultado deste fator pode determinar a vantagem competitiva da empresa através da avaliação da qualidade das informações internas e externas, ou seja, informações de seus concorrentes.

Fase II – Missão da Empresa: “neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico”. Oliveira (2004, p. 76)

Compreende fatores como:

- a) Estabelecimento da missão da empresa: motivo central do Planejamento Estratégico por determinar aonde a empresa quer chegar;
- b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais: definição dos setores de atuação, atuais e potenciais, considerando a missão da empresa;
- c) Estruturação e debate de cenários: são os critérios e medidas para preparar o futuro da empresa devendo ser montados com base nas informações fornecidas pelo sistema de informações estratégicas;
- d) Estabelecimento da postura estratégica: maneira como a empresa se posiciona perante seu ambiente;
- e) Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas: macroestratégias são as ações de grande porte que a empresa deverá desenvolver para gerar vantagem competitiva e macropolíticas são as grandes orientações que darão base para as decisões gerais que a empresa tomará para interagir com o seu ambiente.

Estas fases podem ser visualizadas no quadro e Pacagnan como Análise do Negócio.

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: nesta fase, há análise básica de “como chegar na situação que se deseja” (Oliveira, 2004, p. 78).

Divide-se em dois instrumentos interligados:

- a) Instrumentos Prescritivos: demonstram o que a empresa deve fazer para alcançar os propósitos estabelecidos em sua missão, observando

a postura estratégica, as macropolíticas e macroestratégias e direcionando a visão da empresa. Se subdivide nas etapas a seguir:

- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
 - Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais;
 - Estabelecimento de projetos e planos de ação;
- b) Instrumentos Quantitativos: são as projeções econômicas e financeiras do planejamento orçamentário associados à estrutura organizacional da empresa. Deve-se analisar aqui quais são os recursos necessários para se atingir os objetivos e metas propostas. O executivo sempre deve relacionar o planejamento estratégico ao orçamentário para validar as ações, posto ser este item que “consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos, normalmente, é uma realidade estabelecida em qualquer empresa, e está inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa”. (Oliveira, 2004, p. 80)

Esta fase pode ser visualizada no quadro e Pacagnan como Formulação de Metas, Estratégias, Programa e Implementação.

Fase IV – Controle e Avaliação: nesta fase, segundo Oliveira, “verifica-se como a empresa está indo para a situação desejada” (Oliveira, 2004, p. 80). O controle é tido como a ação necessária para se assegurar a realização do que foi planejado, sendo objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos. Esta fase compreende:

- a) Avaliação de desempenho;
- b) Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- c) Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- d) Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- e) Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva;
- f) Adição e informações ao processo de planejamento, para desenvolver ciclos futuros da atividade administrativa;

Esta fase considera os critérios de controle e avaliação, sempre comparando com a relação custo-benefício para a empresa e embora esta seja a última fase, Oliveira (2004, p. 81) aconselha que “o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do Planejamento Estratégico”.

Esta fase pode ser visualizada no quadro e Pacagnan como Feedback e Controle.

Tão importante quanto implementar a estratégia, é monitorar e avaliar se as atividades executadas estão tendo o sucesso esperado, ou seja, realizar a Gestão Estratégica, e caso não esteja, corrigir as ações a tempo, sem perder o foco principal.

Para se ilustrar estas etapas, utilizamos o modelo adotado pela Confederação Nacional das Indústrias – CNI, que demonstra o Ciclo da Gestão Estratégica, da seguinte forma:

Figura 2: Ciclo da Gestão Estratégica



Fonte: Confederação Nacional da Indústria – Instituto Euvaldo Lodi (2008)

Esse ciclo é importante para garantir que a estratégia formulada seja implantada e avaliada constantemente, quanto a eficácia, e se há necessidades de ajustes.

2.1.2.2 Missão e Visão da Empresa

Para garantir a implantação da estratégia, tem que se levar em conta sua dimensão, que deve passar por conceitos de missão, valores e visão, para enfim se obter a estratégia.

Drucker apud Pacagnan (2008, p. 21) afirma que “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão, somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”.

Missão são os propósitos da empresa, ou seja, sua razão de ser, e deve estar clara e objetiva, abrangendo principalmente seu produto e seu cliente, ou seja, o que ela faz e pra quem.

Abaixo segue quadro elaborado pelo Professor Mário Pacagnan (2008, p. 24), que facilita a visualização dos passos para definição da missão da empresa:

Figura 3: Definição da Missão da Empresa

	Perguntas básicas	Aspectos	Implicações p/ colaboradores
MISSÃO	<p>Por que existimos? Quem somos ? O que fazemos ? Onde estamos agora w Para que propósito e por que nossa organização existe ? Qual é a nossa identidade ? Qual é a nossa razão de ser ? Qual é a nossa função básica ? Qual é o nosso objetivo primordial ? Para que existimos ? Quais são nossos <i>stakeholders</i> mais importantes? Por que fazemos o que fazemos?</p>	<p>Objetivo primordial supremo Funções básicas Razão de ser <i>Stakeholders</i></p> <p>A missão não está relacionada com um horizonte de tempo.</p>	<p>■ Por que trabalhamos aqui ? ■ Conseguimos identificar-nos com os procedimentos e métodos de trabalho aplicáveis ? ■ Por que consideramos importante e valiosa a existência de nossa organização ? ■ O que queremos significar uns para os outros e para o nosso contexto ? ■ Que valor agregado pretendemos fornecer ?</p> <p>Questões importantes aqui são motivação, identificação e obstinação.</p>

Fonte: Pacagnan (2008, p. 24)

Os valores definem a crença e a convicção que se tem na empresa, o que representam muitas das decisões da alta administração.

A Visão determina onde a empresa pretende chegar, quais são seus objetivos. Ela quem dá base para a formulação da estratégia da empresa, que é criada para se atingir esta visão.

A visão, segundo Oliveira (2004, p. 69) “pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Neste contexto estratégia é o plano de ação de como a empresa chegará à Visão pretendida.

Abaixo segue quadro elaborado pelo Professor Mário Pacagnan (2008, p. 27), que facilita a visualização dos passos para definição da visão da empresa:

Figura 4: Definição da Visão da Empresa

	Perguntas básicas	Aspectos	Implicações p/ colaboradores
VISÃO	<p>Aonde vamos juntos ?</p> <p>Qual é o sonho ambicioso de nossa organização ?</p> <p>Qual é nossa visão de futuro ?</p> <p>Para onde vamos a partir desse ponto ?</p> <p>Quais são as nossas aspirações duradouras ?</p> <p>O que pretendemos atingir no longo prazo ?</p> <p>Com que mudanças depararemos mais a frente no panorama de negócios ?</p> <p>O que é decisivo para o nosso sucesso ?</p> <p>Que fatores nos tornam únicos ?</p> <p>O que representamos ? O que nos une ? O que queremos ser ?</p> <p>O que é essencial em nossa atitude ? E em que acreditamos ?</p>	<p>Desenvolvimento</p> <p>Ambições</p> <p>Valores essenciais</p> <p>Fatores críticos de sucesso</p> <p>Competências essenciais</p> <p>A visão está relacionada com um horizonte de tempo, assim como com objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas.</p>	<p>■ Aonde vamos juntos ?</p> <p>■ Qual é a perspectiva organizacional necessária no longo prazo ?</p> <p>Questões importantes aqui são a orientação das ambições e criatividade pessoais, promoção de um clima propício a mudanças drásticas, auto-orientação, reforço da crença no futuro e liberação de energia, revigoramento da obstinação e da coerência do comportamento.</p>

Fonte: Pacagnan (2008, p. 27)

2.1.2.3 Barreiras ao Planejamento Estratégico

A chave para o sucesso do planejamento estratégico está em sua implementação. Muitas organizações falham nesta etapa, por não terem sua estratégia clara, objetiva e transmitida a todos os colaboradores envolvidos no processo. É extremamente necessário que haja uma comunicação eficiente entre quem formula a estratégia e quem operacionaliza, evitando quebras e distorções.

Segundo a CNI, apenas 10% das empresas executam suas estratégias, devido a quatro tipos de barreiras, sendo elas: Barreiras de Visão: apenas 5% da força de trabalho entendem a estratégia. Barreira Humana: apenas 25% dos gestores recebem incentivos vinculados à estratégia. Barreira Gerencial: 85% dos alto executivos gastam menos de uma hora por mês na gestão estratégica. Barreira dos Recursos: 60% das organizações não vinculam a estratégia ao orçamento.

Para se transpor estas barreiras pode-se adotar medidas como acompanhar casos bem sucedidos, aproveitando as boas práticas existentes, mas é de fundamental importância que os colaboradores tenham consciência de seu papel na implementação, e que este ciclo seja permanentemente monitorado. Uma das ferramentas mais indicadas para auxiliar a organização a traduzir e gerenciar sua estratégia é o Balanced Scorecard – BSC.

O Balanced Scorecard, é um modelo de gestão estratégica, criado por Robert Kaplan e David Norton, em 1993, que visa auxiliar a organização na mensuração do progresso obtido na realização de suas metas, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos.

2.1.3 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma ferramenta desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton que serve como sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a visão estratégica da empresa em conjuntos abrangentes de desempenho financeiro que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 2)

Segundo Padoveze (2004, p. 584) Balanced Scorecard significa literalmente “cartão de marcação balanceado” que objetiva a união entre visão estratégica e as fases de execução e controle da gestão empresarial.

Seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, não são suficientes por só mostrarem os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade em longo prazo. (lucro, participação de mercado e satisfação do cliente, entre outros).

Quem implementa o BSC sabe que é necessário ter bom desempenho em várias dimensões, e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito de longo prazo.

Esta ferramenta oferece uma visão sobre o futuro da empresa e o caminho para se chegar até ele, transformando-o em um sistema de gestão. Seus principais aspectos de análise de desempenho financeiro estão no processo de aprendizagem e possibilidades de crescimento, porque formam a base de melhoria da qualidade e da inovação.

Segundo Kaplan (1998), “uma empresa não deve se acomodar com a situação atual, mesmo que esta seja satisfatória, pois podem ser superados por concorrentes”.

Kaplan e Norton (1997, p. 9) afirmam que empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como “sistema de gestão estratégica” para ações de longo prazo e adotam sua filosofia para viabilizar seus processos gerenciais críticos, que são:

a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: consiste na tradução da missão da empresa a todos os gestores e demais colaboradores envolvidos, claramente, formando um consenso e um comprometimento de todos em torno da visão e da estratégia da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11), ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve “priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa”.

b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: consiste em relacionar os objetivos empresariais aos objetivos de cada departamento ou setor,

afim de que todos entendam as estratégias de longo prazo da empresa e comunicá-las a toda a empresa, gerando um comprometimento de todos. Kaplan e Norton (2007, p. 13) sugerem como meio de divulgação “newsletters, quadros de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalho em grupo de computadores ligados em rede”. Independentemente do meio ou meios escolhidos, o importante é que todos os funcionários conheçam os objetivos críticos que devem ser alcançados;

c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: consiste em alinhar os planos comerciais e financeiros da organização, transformando-os em indicadores e formando base para alocação de recursos e estabelecimento de prioridades. Kaplan e Norton (1997, p. 14) afirmam que os executivos devem estabelecer as metas de três a cinco anos antes, para obter as mudanças organizacionais desejadas;

d) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: consiste em um avanço ao planejamento e controle descendente, pois verifica se a estratégia realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foram fixadas.

O processo de feedback e aprendizado estratégico indicará se a participação de mercado aumentou em relação aos clientes-alvo, se a empresa está oferecendo mais valor para estes clientes especiais, se está melhorando seus processos internos, se está criando novos produtos e serviços, se os funcionários estão sendo treinados de forma contínua e se está usando novas tecnologias, entre outros objetivos.

Para se desenvolver o sistema de feedback, segundo Kaplan (1998), é preciso:

- a) Traduzir a estratégia em objetivos e iniciativas específicas;
- b) Ter um fluxo de informações constantes;
- c) Avaliar se o rumo traçado está sendo seguido;
- d) Verificar se a estratégia foi implementada da maneira proposta.

O aprendizado em um só ciclo pressupõe objetivos fixos, já o ciclo duplo, obriga a questionar as suposições sobre a capacidade da empresa, de seus concorrentes, clientes, mercado e determina se a estratégia usada continua válida, ou se é necessária alterações de acordo com as novas condições.

É necessário o envolvimento de vários setores na medição das informações para implantação do BSC, como:

- a) Financeiro: gastos, benefícios e dados semelhantes;
- b) Marketing: avaliações de participação de mercado e pela conservação e satisfação dos clientes;
- c) Tecnologia: desenvolvimento e lançamento de produtos;
- d) Produção: qualidade, custos de fabricação e rendimentos;
- e) Recursos Humanos: habilidades, capacidade e satisfação dos funcionários;

A fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa, eles precisam estar envolvidos no processo. É necessário ter uma equipe com pessoas de grande capacidade intelectual.

As metas da empresa podem ser determinadas pelos níveis superiores, porém é necessário envolver a equipe de forma a compreender as metas, para fazer sugestões sobre como implementar as estratégias traçadas pela alta gerência.

A simplicidade é a chave do sucesso para implantação do BSC, e deveria incorporar um conjunto de relações de causa e efeito entre as medições de desempenho e os fatores impulsionadores identificados na estratégia.

Exemplos:

Objetivo principal: Melhorar o desempenho financeiro?

Qual o fator impulsionador? Podem-se aumentar as vendas, ou os negócios com clientes existentes? Então: ampliar a participação de mercado é o fator impulsionador do objetivo: melhorar o desempenho financeiro. Porém, como aumentar as vendas? Os clientes estão satisfeitos com o produto? A satisfação é fator impulsionador do aumento de vendas.

Como aumentar a satisfação dos clientes?

Valorizar o prazo de entrega é fator impulsionador para satisfação. Entre outros fatores relacionados com o processo interno, como tempo de produção, treinamento em processo de jus-in-time, entre outros. Trata-se de uma cadeia completa de relações de causa e efeito.

A ferramenta de gestão criada por Robert Kaplan e David Norton é um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não – financeiros. Por isto, acabou tornando-se um novo sistema gerencial, adotado por diversas empresas, por mostrar vários indicadores de desempenho como lucro, participação de mercado e satisfação do cliente, formando uma cadeia de relações de causa e efeito e funcionando como fatores impulsionadores um do outro, nesta cadeia contínua.

2.1.3.1 Os Elementos do Balanced Scorecard

Para implementação do BSC, é necessário o desmembramento dos elementos que o compõe: Os Mapas Estratégicos, os Indicadores de Desempenho da Estratégia, as Metas de Longo Prazo Desdobradas no Curto Prazo e os Projetos Estratégicos.

- a) Mapas Estratégicos: consiste na representação gráfica da estratégia. Nele estão os passos que a organização terá que seguir para atingir sua visão de futuro. Geralmente este mapa é segmentado por atividades e setores da empresa, distribuindo as funções e as metas de cada área, mas é comum que os setores tenham objetivos e indicadores diferenciados, de acordo com suas atividades, porém, é necessário verificar se as estratégias isoladas dos setores estão diretamente vinculadas à estratégia principal da organização, para que se chegue à visão de futuro. Os indicadores devem também manter a mesma relação de causa e efeito existente entre os objetivos do Mapa, preservando a coerência que embasa a estratégia existente;

- b) Indicadores: São as ferramentas de mensuração do desempenho, devem estar vinculados aos objetivos estratégicos para se medir se os mesmos estão sendo alcançados, ou se é necessário alguma alteração, ao longo do percurso da empresa. Pode ser dito como o grande desafio da empresa que adota o BSC devido ao número limitado de indicadores que comuniquem o desempenho, pois há necessidade de buscar o equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros e alguns aspectos como a perspectiva processos internos e pessoas e tecnologias avaliam aspectos imensuráveis como o potencial do capital humano. A CNI (2007, p. 12) aconselha o balanceamento entre indicadores vigentes e novos, desde que respeitado o princípio de que o indicador nasce para atender um objetivo e não o objetivo nasce para atender o indicador. Para se fugir deste ciclo vicioso, recomenda ainda que se adote indicadores que mesmo não completamente adequados possam ser aprimorados ao longo do tempo, afim de melhor comunicar o objetivo.
- c) Metas: São os desafios que a empresa deve superar para se atingir a visão do futuro. Há metas de Curto e de Longo Prazo, as metas de Curto Prazo são as ações imediatas que a organização deve tomar para se atingir as Metas de Longo Prazo, que consistem no desempenho esperado para a organização no futuro. É importante garantir que haja coerência entre as metas definidas e o Mapa Estratégico. A CNI (2008, pg. 19) recomenda “priorizar as metas dos indicadores financeiros e de cumprimento da missão, já que sinalizam os resultados finais a serem alcançados. Após sua identificação, estabelecer as metas remanescentes em relação aos indicadores das perspectivas de clientes, processos internos, pessoas e tecnologia”.
- d) Projetos Estratégicos: São as ações que a organização deve realizar para se atingir as metas, que são condizentes com os objetivos estratégicos. Os projetos devem ter suas prioridades definidas, de acordo com suas limitações, sendo elas de recursos humanos, físicos ou financeiros.

Além destes fatores, é necessário que a organização tenha claramente definido quem são os responsáveis pelas análises, pelas tomadas de decisão e

principalmente pelo acompanhamento. Em algumas organizações, como o Sistema Indústria, são criados setores como o Escritório de Gestão Estratégica.

2.1.3.2 As perspectivas do Scorecard

No Mapa Estratégico estão expostas as perspectivas do Scorecard, que são a dimensão de análise, além dos temas, as relações de causa e efeito e os objetivos. Segundo Kaplan e Norton, (1997, p. 44) “são elementos fundamentais para a criação dos objetivos e medidas em cada uma das quatro perspectivas do Scorecard: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.”

De acordo com Kaplan e Norton, (1997), As perspectivas estão para as medidas genéricas, da seguinte forma:

Quadro 1: Perspectivas do Mapa Estratégico e Medidas Genéricas.

Perspectiva	Medida Genérica
Financeira	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado.
Do Cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta.
Interna	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos.
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A perspectiva financeira permite medir os resultados que as ações proporcionam na busca pelo crescimento e desenvolvimento, e satisfação dos acionistas. As medidas financeiras devem estar adequadas à estratégia da organização, podendo divergir em cada ciclo do processo, que são: Crescimento (estágio onde são consideradas as taxas de crescimento em receitas, vendas por segmentos, clientes e regiões), Manutenção (estágio relacionado à lucratividade) e Colheita (estágio onde a principal meta é aumentar o fluxo de caixa). Não se pode

esquecer do fator risco, e para isso deve-se diversificar as fontes de receita, além dos clientes, regiões e negócios. Mensura-se o lucro, receita, redução de custos, ativos, entre outros.

Kaplan e Norton (1997, p. 50) reforçam a importância da vinculação dos objetivos financeiros à estratégica da unidade de negócios. Segundo Scalabrin (2005 p. 42), “Cada indicador escolhido para um scorecard deveria ser parte de uma ligação de relacionamentos causa-e-efeito, culminado em objetivos financeiros, que representem um tema estratégico para a empresa”.

A perspectiva dos clientes permite traduzir os processos em sucesso financeiro, através da satisfação dos clientes e aumento no volume de negócios. Nesta perspectiva devem ser evidenciadas as medidas propostas de valor que a organização oferece aos clientes desses segmentos, pois os fatores críticos podem fidelizar ou afastar o cliente. Mensura-se a participação no mercado, a retenção dos clientes, a rentabilidade e a satisfação dos clientes, bem como a imagem da organização perante a sociedade.

Kaplan e Norton (1997, p. 68) reforçam a importância da pesquisa de mercado, para se obter dados referentes à segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, seguido por “dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço”.

A perspectiva dos processos internos ajuda a alcançar a excelência destes, permitindo propostas de valores capazes de atrair e reter clientes, e por consequência satisfazendo as expectativas de retorno financeiro. Os principais processos de negócios são: Inovação (inovação em produtos e serviços, utilização de pesquisa e desenvolvimento), Operações (abrange desde a encomenda do cliente até a entrega do produto) e Serviços Pós-Venda (inclui garantia, assistência processos de pagamento, entre outros), constituindo a cadeia de valores. Mensura-se pelos novos produtos e processos através da inovação, toda a operação da empresa, ou seja, seu processo produtivo e o processo de pós-venda.

Cada empresa vive uma realidade distinta, de acordo com seus processos, porém todas visam a criação de valor para seus clientes e a produção de resultados financeiros. Kaplan e Norton (1997, p. 101) constituem uma cadeia de valores dos

processos internos que serve de modelo para todas as empresas, incluindo três processos principais comum entre elas: “inovação, operações e serviços pós-venda”.

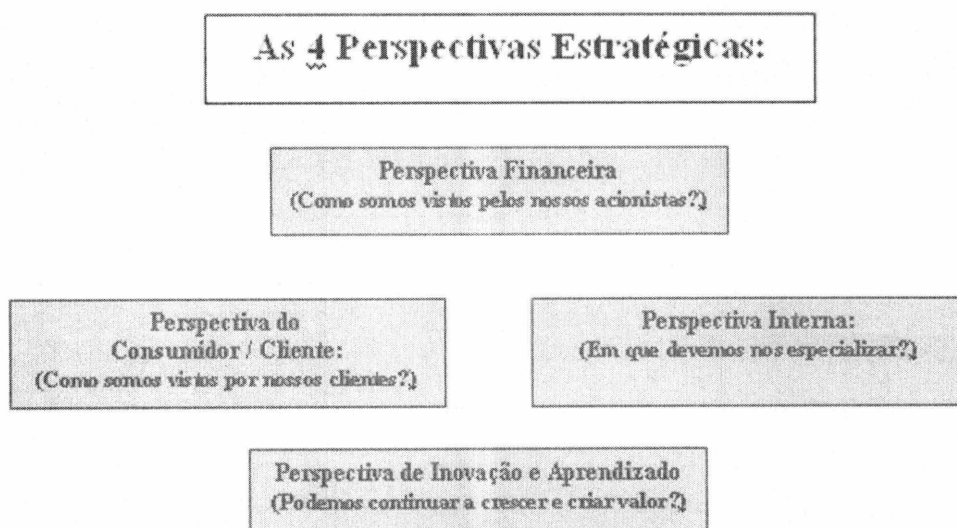
A perspectiva de aprendizado e crescimento deriva de três processos principais: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais. As medidas genéricas são os níveis de satisfação, retenção, treinamento e habilidade dos funcionários, sendo fator importante para obtenção dos resultados, tanto em pessoas, sistemas e procedimentos. Mensura-se pelo desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, clima organizacional, produtividade, colaboradores envolvidos com os objetivos estratégicos, além da infra-estrutura tecnológica.

Existem três principais características para a perspectiva de aprendizado e crescimento, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 132) que são: “a capacidade dos funcionários, a capacidade dos sistemas de informação e a motivação, empowerment e alinhamento”.

O grupo de medidas essenciais para os funcionários englobam a satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

Estas medidas aumentam a vantagem competitiva da empresa, e devem para isto, estar integrados na cadeia de causa-e-efeito, estas perspectivas garantem que a estratégia organizacional seja alcançada. Para ilustrar estas perspectivas, apresentamos abaixo um quadro, que as representa:

Figura 5: As 4 Perspectivas Estratégicas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

2.1.3.3 Relações de Causa e Efeito da Estratégia

Kaplan e Norton (1998, p. 30) definem a estratégia como “um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”. Os sistemas de medição que a organização irá adotar devem esclarecer as relações entre os objetivos que se desejam alcançar e as medidas para tal. O BSC incorpora um conjunto de relações de causa e efeito entre as medições de desempenho e os fatores impulsionadores (vetores) identificados na estratégia da organização. Esta cadeia de causa e efeito deve abordar todas as quatro perspectivas estratégicas citadas anteriormente.

Kaplan e Norton incluem o conceito de vetores de desempenho dos objetivos procurando medir o desempenho organizacional. De acordo com Padoveze (2004, p. 585) apesar do BSC ter uma conotação estratégica, atua fortemente na área operacional, “pois grande parte dos indicadores sugeridos são, na realidade, objetivos e metas de cunho operacional”, e possui um aspecto sistêmico.

Padoveze (2004, p. 585) relaciona ainda as quatro perspectivas estratégicas sob os enfoques de cada uma, da seguinte forma:

- O enfoque financeiro: (conclui os vetores operacionais e estratégicos) por estar vinculado ao objetivo da empresa e o lucro;
- O enfoque do cliente: relaciona-se com o componente da saída do processo sistêmico.
- O enfoque dos processos do negócio: relaciona-se com o elemento processamento do sistema. Portanto, há que haver indicadores que monitorem os objetivos e metas para gestão dos processos de negócios;
- O enfoque do aprendizado e crescimento: relaciona-se com os elementos das entradas ou recursos do sistema. O ponto principal é o capital humano e intelectual.

Kaplan e Norton (1998, p. 30) exemplificam ainda com o exemplo do retorno sobre o capital empregado (ROCE), como uma medida do scorecard na perspectiva financeira, uma vez que o vetor desta medida seria a repetição e ampliação das vendas aos clientes existentes. Esta repetição e ampliação das vendas seria resultado de um processo de lealdade entre os clientes, o que diretamente repercute na perspectiva do cliente. Desta forma todas as perspectivas se relacionam, pois para atingir a lealdade do cliente, faz-se necessário identificar suas preferências. Dentre estas preferências, pode estar o prazo de entrega do pedido, afetando assim a perspectiva de processos, posto ser necessário analisar os processos internos e talvez modifica-los. Para melhorar os processos pode ser considerada a necessidade de capacitação dos funcionários, o que acarreta na perspectiva do aprendizado e crescimento. Desta forma, todas as perspectivas se entrelaçam nesta relação de causa e efeito, onde um resultado esperado converte-se no fator impulsionador das demais perspectivas, ou seja, um único objetivo exige esforços de todo o sistema da empresa, funcionando como fator impulsionador uns dos outros.

2.1.3.4 Principais etapas para implementação e comunicação do BSC na organização

Segundo Kaplan e Norton (1998), o primeiro passo é obter consenso sobre os objetivos que estão levando à implementação desta ferramenta. O segundo passo é definir a pessoa que comandará o processo. Geralmente esta pessoa é um alto executivo da área de apoio e sua equipe para iniciar as dez tarefas distribuídas em quatro etapas, segundo o livro *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, de Robert S. Kaplan e David P. Norton.

Etapa I – Arquitetura do Programa de Medição;

1. Selecionar a unidade organizacional adequada.
2. Identificar relações dessa unidade com outras da corporação.

Etapa II – Definição dos Objetivos Estratégicos;

3. Enviar aos envolvidos material informativo do BSC.
4. Sintetizar as entrevistas.
5. Realizar o 1º Workshop com a alta administração.

Etapa III – Escolha dos Indicadores Estratégicos;

6. Dividir o grupo em 4 subgrupos representantes de 4 perspectivas citadas ainda no 1º Workshop.
7. Realizar o 2º Workshop com os funcionários para debater os objetivos e os indicadores experimentais elaborados pelos subgrupos e a visão estratégica, transmitindo a todos.

Etapa IV – Elaboração do Plano de Implementação;

8. Desenvolver o plano de implementação com os líderes dos subgrupos, com metas de superação.
9. Realizar o 3º Workshop com a alta administração para validação das metas de superação propostas e chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores.
10. Finalizar o plano de implantação, integrando o BSC ao sistema gerencial da organização, preferencialmente em um prazo de 60 dias.

2.1.3.5 A utilização do BSC em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 188), embora o BSC tenha sido desenvolvido para o setor privado, exemplo disso a perspectiva financeira que oferece metas para obtenção de lucros, as empresas públicas e instituições sem fins lucrativos podem, e devem fazer o uso do BSC, pois auxilia no melhoramento da administração, uma vez que os indicadores não são puramente financeiros, posto

que “o sucesso de tais organizações não podem ser medidos pela precisão com que se mantêm dentro desses limites, ou mesmo se restringem seus gastos para que as despesas reais sejam mantidas bem abaixo das quantias orçadas”.

No caso dessas empresas “o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes”. Kaplan e Norton (1997, p. 189). Principalmente em decorrência da responsabilidade que estas empresas têm, junto ao governo, contribuintes em geral e à sociedade.

Muitas funções governamentais têm sido terceirizadas para o setor privado ou eliminadas. Kaplan e Norton (1997, p. 189) exemplificam uma iniciativa norte-americana do governo Clinton, em 1993, denominado “reinvenção do governo” que levou à publicação do “National Performance Review (NPR)”, relatório este que enfatizava a importância do foco nos clientes e das medidas de desempenho para órgãos públicos.

Dentre as medidas de desempenho adotadas para este caso, Kaplan e Norton (1997, p. 189) destacam que:

- “Todos os órgãos começarão a desenvolver e utilizar objetivos mensuráveis e a reportar resultados;
- Esclarecer os objetivos dos programas federais;
- O presidente deve firmar acordos formais de desempenho com os chefes de departamento e repartições”.

Este relatório segundo Kaplan e Norton, apud NPR (1997, p. 189), reconhece que:

Nem todo mundo receberá de bom grado as medidas de resultado. Algumas pessoas terão dificuldades em desenvolvê-las. Os funcionários públicos geralmente não se preocupam com os resultados de seu trabalho. Por um lado, foram condicionados a pensar no processo; por outro, nem sempre é fácil desenvolver medidas. Consequentemente, eles tendem a medir os seus volumes de trabalho, não os seus resultados. Se estiverem trabalhando com afinco, acreditam que estão fazendo o possível. As empresas públicas precisarão de vários anos... para desenvolver medidas e relatórios de resultados úteis.

As instituições que prestam serviços sociais precisam comunicar sua visão e articular seus objetivos e medidas, para que seus desempenhos possam ser medidos. Kaplan e Norton (1997, p. 194).

Kaplan e Norton (1997, p. 197) afirmam ainda que:

O Balanced Scorecard pode também proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativos em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos. Nesse caso, o scorecards oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos”.

Em suma, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que oferece uma visão sobre o futuro da empresa, e como se atingir os objetivos traçados. Esse modelo de gestão passa aos colaboradores a estratégia da empresa de maneira clara e alinhada em toda a organização, fazendo com que todos estejam voltados à mesma visão de futuro. Auxiliando o monitoramento do sucesso da empresa com vistas ao futuro, através de suas metas de longo prazo, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, garantindo uma gestão eficiente, pois consegue integrar toda a empresa nos objetivos da alta administração quando traduz a estratégia em termos operacionais, alinha a organização entre suas áreas de apoio e operação, comunica a estratégia às equipes, transforma as tarefas em algo comum a todos, gerenciando as metas para que a busca pelos resultados seja contínua, garantindo assim que todos os colaboradores estejam alinhados com a visão da empresa, mobilizados pela alta administração para a execução das metas e se sentindo parte do processo, quando envolvido na definição do modelo de gestão estratégica, nas reuniões de gestão, entre outros eventos voltados às metas físicas e ou financeiras.

O principal benefício desta ferramenta é o subsidio a executivos financeiros que realmente aspiram a algo mais. Que querem participar da elaboração das estratégias, ajudar em sua implementação e promover o feedback desse processo. Aos executivos que não querem apenas se ocupar da escrituração contábil, da captação de recursos e controle do dinheiro, mas sim questionar e avaliar

permanentemente a estratégia para dar os frutos. Desta forma, conseguem fornecer informações financeiras valiosas nas discussões sobre estratégia e demais atividades da alta administração.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresentará as características e procedimentos metodológicos que serão utilizados na pesquisa afim de que se alcancem os objetivos propostos.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta é uma pesquisa de enfoque qualitativo, indutivo, pois segundo Sampieri, Collado e Lucio apud Scherer (2008, p.38) “é baseado em um esquema indutivo, é expansivo e em geral não busca criar questões de pesquisa anteriormente nem provar hipóteses preconcebidas”. Exploratória, porque o pesquisador tenta tornar o assunto mais claro. E descritivo, pois se preocupa com a observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos, sem a interferência do pesquisador.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu através de pesquisa bibliográfica sobre Contabilidade Gerencial e Gestão Estratégica e um estudo de caso sobre a implementação do Balanced Scorecard no Sistema Indústria.

3.3 Análise e Sistematização

Após o levantamento das informações, os dados foram ordenados, divididos em temas e posteriormente feita a descrição da experiência do Sistema Indústria na implementação do BSC e os demais fatores que envolveram este processo. O método de análise foi interpretativo e contextual, por ser uma pesquisa qualitativa.

4 ESTUDO DE CASO: SISTEMA INDÚSTRIA

A Confederação Nacional da Indústria – CNI foi fundada em 12 de agosto de 1938, a partir da criação da Confederação Industrial do Brasil em 1933, como resultado da iniciativa de quatro federações de indústrias que já existiam no país: São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro.

Seu objetivo era auxiliar as indústrias do país a superar os problemas gerados após a Segunda Guerra Mundial, através de estudos sobre o planejamento das atividades produtivas, do trabalho nacional e do reequipamento do parque manufatureiro.

O país atravessava um período difícil, com pouca mão-de-obra especializada, entre outros fatores que inibiam o desenvolvimento econômico e social do Brasil. A CNI, preocupada com estas questões, na década de 40 criou o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI (1942) e o Serviço Social da Indústria - SESI (1946), estabelecendo os fundamentos de um sistema que com o tempo se mostrou capaz de fomentar o desenvolvimento. Em 1969 a CNI criou o instituto Euvaldo Lodi – IEL, para somar às casas já existentes.

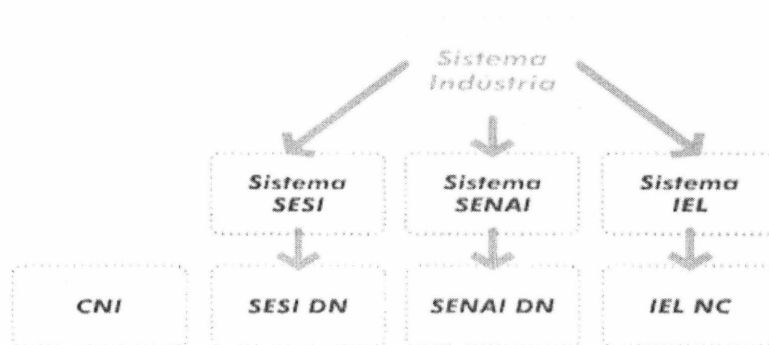
A CNI concentrou seus esforços para tentar suprir a necessidade das indústrias nacionais, seja na diversificação do parque industrial brasileiro entre os anos de 40 a 80, no aumento a competitividade do produto nacional no exterior, foco da atuação em 1988 como a inserção das empresas brasileiras no mercado internacional, e redução do Custo Brasil. Seu objetivo principal era de “fortalecer e consolidar o parque industrial do país”.

Para alcançar este objetivo, auxiliou as indústrias no aperfeiçoamento do parque tecnológico, na formação de mão-de-obra, na abertura comercial, no aumento da competitividade internacional, nas mudanças tributárias, trabalhistas e ambientais.

Atualmente existem vinte e sete federações de indústrias, em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal. A rede conta com escolas, laboratórios e centros tecnológicos espalhados por todo o país. Conta com mais de mil sindicatos patronais associados e atende a cento e noventa e seis mil indústrias. A CNI é considerada “a voz da indústria brasileira”.

O Sistema Indústria é dividido entre três Sistemas, sendo eles Sesi, Senai e IEL, suas sedes, localizadas em Brasília são denominadas como Departamento Nacional – DN (Sesi e Senai) e Núcleo Centro – NC (IEL). Subordinado à estes departamentos estão os Departamentos Regionais – DR (unidades administrativas), seguido das Unidades, que estão espalhadas por todo território nacional, onde são realizadas as atividades fim do Sistema. O organograma do Sistema Indústria pode ser verificado na figura abaixo:

Figura 6: Organograma do Sistema Indústria.



Fonte: Adaptado de Confederação Nacional da Indústria – Instituto Euvaldo Lodi (2008)

Hoje sua atuação também está voltada às reformas institucionais, junto aos três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), a fim de levar o país ao crescimento e desenvolvimento, com eficiência e inclusão e garantindo a participação da comunidade industrial na formulação das políticas públicas.

No Legislativo acompanha as tramitações no Congresso Nacional, que sejam do interesse das indústrias. No Judiciário monitora as leis que repercutem na indústria, assegurando que a Constituição seja respeitada. No Executivo, avalia as decisões tomadas e acompanha a conjuntura política e econômica, dividida em áreas temáticas: internacional, infra-estrutura, meio ambiente, microempresa e empresa de pequeno porte, economia, trabalho e responsabilidade social.

Regularmente realiza e divulga pesquisas e indicadores que subsidiam as decisões dos empresários, além de firmar parcerias estratégicas que tenham o objetivo do fortalecimento da indústria e crescimento sustentado do país.

Além destas funções, cabe à CNI articular a atuação das entidades do Sistema Indústria: Senai, Sesi e IEL, que juntas são responsáveis pelas “atividades

de excelência em formação profissional, inovação tecnológica, responsabilidade social, capacitação empresarial e inserção internacional”. Cada casa possui sua especialidade, descritas individualmente a seguir:

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, é tido como o maior complexo educacional da América Latina, apóia empresas com formação de recursos humanos, além disso, presta serviços ao setor produtivo com laboratórios, pesquisas aplicadas e informação tecnológica.

O Serviço Social da Indústria – Sesi atua como gestor de políticas de responsabilidade social, promove a qualidade de vida do trabalhador oferecendo programas de educação, saúde e segurança do trabalho, meio ambiente, esporte, lazer e cultura.

O Instituto Euvaldo Lodi – IEL integra a indústria e a escola promovendo o crescimento por meio da capacitação empresarial e o aperfeiçoamento da gestão e suporte à inovação, sendo estas vantagens competitivas quanto ao mercado.

A CNI acredita que uma de suas principais colaborações para a indústria está no desenvolvimento do Mapa Estratégico da Indústria 2006-2010, que define “metas e programas para consolidar o Brasil como uma economia competitiva, inserida na sociedade do conhecimento”. E também no sistema de gestão desenvolvido para o acompanhamento da implementação do Mapa Estratégico e da evolução dos desafios propostos para 2010.

4.1 Missão do Sistema Indústria

A razão de ser do Sistema Indústria, descrito no Mapa Estratégico CNI 2006 - 2010 está em “Defender e representar a indústria na promoção de um ambiente favorável aos negócios, à competitividade e ao desenvolvimento sustentável no Brasil”.

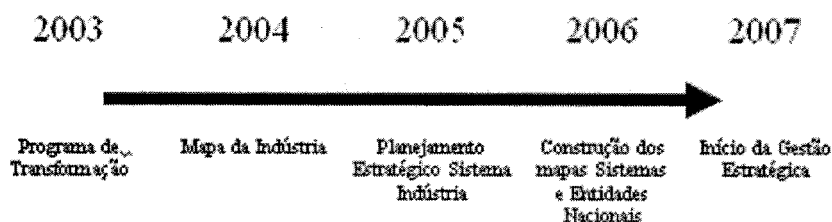
4.2 Visão do Sistema Indústria

O Sistema Indústria pretende “Consolidar-se como a organização empresarial líder na promoção do crescimento e da competitividade da indústria brasileira, atuando como agente fundamental para o desenvolvimento do Brasil”.

4.3 O BSC no Sistema Indústria

Para compreender a implementação do BSC no Sistema Indústria, faz-se necessária visualização da figura abaixo, que demonstra as ações desenvolvidas nos últimos anos:

Figura 7: Linha do tempo da implementação do BSC no Sistema Indústria.



Fonte: Adaptado de Confederação Nacional da Indústria – Instituto Euvaldo Lodi (2008)

As mudanças tiveram início no ano de 2003 com o Programa de Transformação, que teve como foco a revisão dos modelos de governança e modelo organizacional das casas que compõe o Sistema Indústria em seus Departamentos Nacionais – DN e Núcleo Central – NC, (CNI, SESI – DN, SENAI – DN e IEL – NC). Neste programa foram criadas as áreas corporativas e compartilhadas para tratar de assuntos comuns entre as casas, pois até então, as casas mantinham certa “independência” entre si. E era notória que esta diferença afastava a realidade das casas.

Neste mesmo período realizou-se o Fórum Nacional da Indústria que teve participação das casas e do empresariado. As idéias apresentadas mostraram a preocupação com a sociedade na busca pelo desenvolvimento sustentável do país, além das necessidades das indústrias e da comunidade. Houve vários ciclos de debates, que resultarem na elaboração do Mapa da Indústria.

A visão exposta neste mapa elaborado através do fórum é a busca pelo Desenvolvimento Sustentável. Para se atingir este objetivo foram traçadas metas que envolviam todas as esferas da sociedade: trabalhadores, empresários e governo, pois trata do crescimento econômico, maior emprego e renda, elevação da qualidade de vida, diminuição das desigualdades regionais e sociais e expansão dos negócios com geração de valor.

Na perspectiva de mercado, tratou de assuntos como: produtos e serviços de maior valor agregado, produtos competitivos e de qualidade, reconhecimento das marcas e produtos brasileiros, produtos e serviços inovadores, acelerar o crescimento do produto industrial e aumentar a participação do Brasil no comércio global.

Quanto aos processos e atividades, dividiram as tarefas em linha de segmento, de acordo com as casas que integram o Sistema Indústria, nestas linhas foram elencados os objetivos estratégicos: expansão da base industrial, inserção internacional, gestão empresarial e produtividade, inovação, responsabilidade social e ambiental, infra-estrutura e disponibilidade de recursos.

No processo expansão da base industrial, foram levantadas as atividades de fomentar o desenvolvimento de micro, pequenas e médias indústrias, estimular e fortalecer cadeias produtivas e arranjos produtivos locais – APL's e promover a industrialização competitiva das regiões menos desenvolvidas.

Na inserção internacional foram levantadas as atividades de desenvolver a cultura exportadora e capacitar as indústrias para exportação, melhorar a articulação governo-setor privado para maior eficiência nas negociações e desenvolver a marca e a imagem do produto brasileiro no exterior.

O item de gestão empresarial e produtividade, ficou evidenciada a necessidade de aumentar a produtividade e a qualidade da indústria nacional.

Quanto à inovação, coube estimular a inovação nas empresas, desenvolver infra-estrutura tecnológica e fomentar centros tecnológicos e mecanismos de acesso ao conhecimento.

Já na responsabilidade social e ambiental, os destaques ficaram para promover a gestão ambiental na indústria e desenvolver cultura de responsabilidade social.

Quanto à infra-estrutura, garantir eficiência logística que sustente o crescimento, a disponibilidade de energia a preços competitivos, a continuidade do desenvolvimento de telecomunicações e a disponibilidade de saneamento básico.

Para a disponibilidade de recursos, a meta é desenvolver um novo sistema de financiamento para o setor produtivo a custos internacionalmente competitivos, fomentar mercado de capitais, estimular a atração e a retenção do capital humano e promover o uso racional dos recursos naturais.

Ficou definido também que a base do desenvolvimento estava em três linhas principais, sendo elas: liderança empresarial, ambiente institucional e regulatório e educação e saúde.

Cabe a liderança empresarial consolidar uma visão estratégica da indústria e aperfeiçoar o sistema de representação empresarial e participar ativamente na formulação de políticas públicas.

Quanto ao ambiente institucional e regulatório cabe reduzir a carga simplificando e aperfeiçoando o Sistema Tributário, fomentar permanentemente o aperfeiçoamento do Sistema Político, garantir a segurança pública, marcas regulatórias estáveis e sistemas regulatórios bem definidos. Promover a redução e a desburocratização do Estado, garantindo a sua transparência e eficiência na utilização dos recursos públicos, a defesa da concorrência e da propriedade intelectual, garantir a segurança jurídica e eficiência do Poder Judiciário. Adequar a legislação e competência das instituições de regulamentação do meio ambiente e a legislação trabalhista às exigências da competitividade.

Para educação e saúde é necessário garantir o acesso ao sistema de saúde adequado e a qualidade da educação básica. A educação superior tem que ser de qualidade e adequada às necessidades da economia, do conhecimento e do sistema produtivo. Promover a inclusão digital, fortalecer a educação profissional e tecnológica, e a cultura empreendedora, além de difundir valores de livre iniciativa e ética empresarial.

Para atender a todas estas demandas, em 2005 o Sistema desenvolveu o seu planejamento estratégico, identificando quais itens do Mapa Estratégico da Indústria poderiam ser atendidos pelas casas. Este processo levou à revisão da visão, missão e os valores das casas e estabeleceu seus novos valores, conforme descreve a CNI (2008):

Quadro 2: Missão e Visão das Entidades do Sistema indústria para 2010.

Entidade	Missão	Visão para 2010
Sistema Indústria	Promover a competitividade da Indústria Brasileira, influenciando a criação de um ambiente favorável aos negócios e estimulando o desenvolvimento humano e tecnológico.	Consolidar-se como a referência nacional na promoção da competitividade da Indústria Brasileira, atuando com excelência na sua representação e na prestação de serviços.
CNI	Defender e representar a Indústria na promoção de um ambiente favorável aos negócios, à competitividade e ao desenvolvimento sustentável do Brasil.	Consolidar-se como a organização empresarial líder na promoção do crescimento e da competitividade da Indústria Brasileira, atuando como agente fundamental para o desenvolvimento do Brasil.
SESI	Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial.	Ser o líder nacional na promoção da melhoria de qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes e da gestão socialmente responsável da empresa industrial.
SENAI	Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da Indústria Brasileira.	Consolidar-se como líder nacional em educação profissional e tecnológica e ser reconhecido como indutor da inovação e da transferência de tecnologias para a Indústria Brasileira, atuando com padrão internacional de excelência.
IEL	Promover o aperfeiçoamento da gestão, a capacitação empresarial e a interação entre as empresas e os centros de conhecimento, contribuindo para a competitividade da Indústria Brasileira.	Ser referência nacional no aperfeiçoamento da gestão, na capacitação empresarial e na interação entre empresas e centros de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Confederação Nacional da Indústria – Instituto Euvaldo Lodi (2008)

Quadro 3: Valores das Entidades do Sistema indústria para 2010.

Valores	
Livre Iniciativa	Atuar, em todos os níveis, com visão e atitude empresarial, fortalecendo, promovendo e defendendo a livre iniciativa com base para o desenvolvimento sustentável da indústria e do país.
Ética	Agir de forma íntegra no seu relacionamento interno e externo, com respeito às políticas e normas de condutas estabelecidas pela instituição, indústria e sociedade.
Transparência	Compartilhar sistematicamente informações sobre a utilização dos recursos, ações e contribuições do Sistema para a indústria, os trabalhadores e a sociedade.
Satisfação dos Clientes	Compreender as necessidades dos clientes internos e externos, atuais e futuros, a fim de desenvolver soluções que atendam às suas expectativas.
Alta Performance	Superar as expectativas de desempenho da instituição, da indústria e do País, por meio do alcance dos padrões de excelência na realização de suas atividades.
Valorização das Pessoas	Garantir o reconhecimento profissional e pessoal dos colaboradores do Sistema Indústria, por meio de uma gestão que valorize o resultado, o alcance das metas e as competências técnicas e humanas.

Fonte: Adaptado de Confederação Nacional da Indústria – Instituto Euvaldo Lodi (2008)

A partir destes conceitos, foi possível distribuir o Mapa Estratégico da Indústria alinhado às casas, desenhando o Mapa Estratégico de cada Sistema – Sesi, Senai e Iel, de acordo com sua missão e traduzindo os desafios específicos

de cada uma. Para gerenciamento destes mapas, com indicadores, metas e projetos estratégicos, foi elaborado um sistema de gestão em 2007.

Para este estudo, considerar-se-á apenas o Mapa Estratégico da CNI, devido à diversidade dos Mapas das diferentes casas e sua complexidade.

4.4 O Mapa Estratégico do Sistema Indústria e as perspectivas do BSC

No Mapa Estratégico do Sistema Indústria, estão expostos os temas e as relações de causa e efeito, que segundo Kaplan e Norton, (1997, p. 44) “são elementos fundamentais para a criação dos objetivos e medidas em cada um das quatro perspectivas do Scorecard”. E também as perspectivas: processos internos, cliente, financeira, e aprendizado e crescimento.

Na perspectiva processos internos o Sistema enfatiza a importância do item pessoas e tecnologia, pois segundo a CNI (2008), “estão na base os objetivos relacionados às pessoas, a forma como se organizam e se comunicam pelas tecnologias existentes, de forma que os processos precisam ser bem executados”.

O Sistema relaciona também as perspectivas cliente e financeira, pois acredita que o reconhecimento e o posicionamento do Sistema junto à Indústria brasileira estejam atrelados aos resultados financeiros, uma vez que a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços traga os resultados de sustentabilidade desejados.

Na base do Mapa está a perspectiva de pessoas e tecnologia, sua chave está no alto desempenho, com os objetivos de promover o desenvolvimento de competências, a valorização das pessoas com foco em resultados e alcance de metas, além da atração e retenção de talentos. O Sistema acredita que para ser bem sucedido é importante ter uma equipe competente e motivada. Ainda na base estão os objetivos otimizar a base de ativos e adequar a infra-estrutura tecnológica dos sistemas de informação e comunicação.

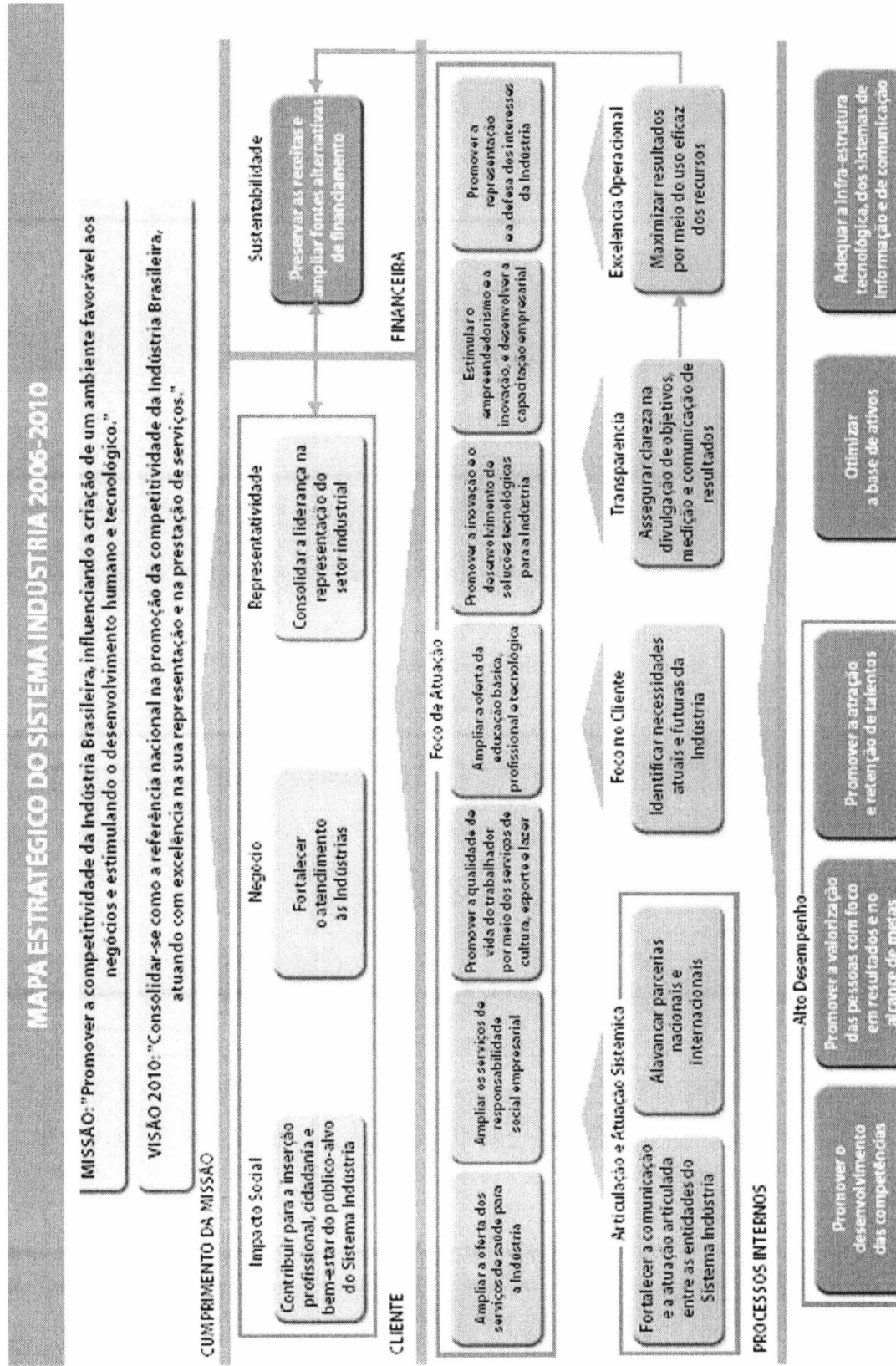
A perspectiva processos internos enfatiza a articulação e a atuação sistêmica, pois depende de parcerias estratégicas nacionais e internacionais para o desenvolvimento das atividades, e para isto, precisa ter uma comunicação eficaz

que promova a sinergia entre as casas para o desenvolvimento dos projetos e programas articulados.

Quanto às perspectivas cliente e financeira, que como já dito estão atreladas, os objetivos estão canalizados em quatro linhas principais, sendo elas foco do cliente, transparência, excelência operacional e foco de atuação. O foco do cliente prima pela identificação e avaliação das necessidades atuais e futuras de seus clientes. A importância da transparência se dá para demonstrar a forma ética como a instituição busca os resultados, sendo preciso que o Sistema tenha métodos de medição, divulgação dos objetivos e comunicação dos resultados. Mas principalmente sem desperdiçar recursos, reduzindo custos, aumentando a qualidade e a abrangência nacional dos atendimentos, por isso a excelência operacional.

Estas quatro perspectivas, bem como todos os objetivos estratégicos que as compõe, podem ser identificadas no Mapa Estratégico exposto abaixo:

Figura 8: Mapa Estratégico do Sistema Indústria 2006 - 2010



Fonte: Confederação Nacional da Indústria – Instituto Euvaldo Lodi (2008)

O foco de atuação se relaciona mais diretamente com as atividades de cada casa do Sistema, bem como seus produtos, pois visa expandir os serviços voltados à saúde, as consultorias em gestão socialmente responsável, os serviços de cultura, esporte e lazer que promovam o bem-estar e o exercício de cidadania, aumentando a atuação do Sesi. Ampliar a educação básica, profissional e tecnológica de forma articulada entre Sesi e Senai, e prover soluções tecnológicas, informação e pesquisa aplicada para a indústria através dos serviços do Senai. Para o IEL caberia promover o empreendedorismo, a inovação da gestão, capacitação empresarial e a geração de negócios na relação entre empresas e centros de conhecimento. Alinhando todos estes objetivos das casas, estaria a CNI promovendo a representação e a defesa dos interesses da indústria.

Uma vez que todos estes projetos estejam em andamento, o Sistema Indústria será reconhecido como “voz da indústria”, atuando em sua defesa e na promoção de um ambiente favorável aos negócios, atendendo às necessidades da indústria e também como agente de crescimento, contribuindo com o desenvolvimento profissional e bem-estar. Desta forma, alcança seu objetivo financeiro de sustentabilidade, com responsabilidade e empenho, melhorando os resultados financeiros, mantendo a receita compulsória e aumentando a de serviços e convênios, e otimizando os custos. Cumprindo sua missão e atingindo sua visão para 2010.

Todos estes objetivos podem ser vistos de forma detalhada, separados por perspectivas, no quadro a seguir:

Quadro 4: Descrição dos Objetivos Estratégicos da CNI – 2006 - 2010

Perspectiva	Objetivo	Descrição
Cliente	Consolidar a liderança na representação do setor industrial	Ser a voz da Indústria em sua defesa e na promoção de um ambiente favorável aos negócios
	Fortalecer o atendimento às indústrias	Focar as linhas de atuação para atender as necessidades prioritárias dos clientes do setor industrial, ofertando produtos e serviços de apoio para melhorar a competitividade e atuando como agente do crescimento da indústria.
Financeira	Buscar a sustentabilidade financeira	Incrementar os resultados financeiros por meio do aumento das receitas e da otimização dos custos.
Processos Internos	Promover a defesa dos interesses da Indústria	Promover a representação e defesa dos interesses da Indústria, aprimorando a atuação junto ao poder público (legislativo, executivo e judiciário), ampliando a legitimidade e eficácia de sindicatos patronais e aperfeiçoando os mecanismos de participação de entidades regionais e setoriais na construção de posições de defesa de interesse da Indústria.
	Ampliar a oferta de produtos e serviços de apoio às empresas industriais	Desenvolver e prestar, através de parceria entre CNI, Federações e Sindicatos da Indústria, serviços de apoio à competitividade da empresa industrial visando reforçar a posição de liderança na representação e garantindo a sustentabilidade financeira.
	Contribuir para a ampliação da representatividade dos Sindicatos Patronais	Ampliar e legitimar a representatividade e eficácia dos Sindicatos Patronais, através de ação conjunta de CNI e Federações das Indústrias, para o fortalecimento do modelo institucional, de governança e de gestão.
	Maximizar resultados por meio do uso eficaz dos recursos	Maximizar a alocação de recursos às atividades-fim, estimulando a efetiva integração de ações e o compartilhamento de áreas-meio entre as entidades em cada UF, reduzindo custos, aumentando a qualidade e priorizando atuação nacional quando houver ganho de escala.
	Assegurar clareza na comunicação de objetivos e de resultados	Promover processos de comunicação e divulgação de resultados por meio de metodologias e sistemas de informação que sirvam de instrumentos efetivos de gestão, marketing e transparência.
	Mapear as necessidades da indústria	Identificar e avaliar continuamente as necessidades da indústria a partir de sistemática nacional de análise e segmentação de mercado.
	Aprimorar mecanismos de participação de entidades estaduais e setoriais	Aperfeiçoar mecanismos de participação de entidades estaduais e setoriais para firmar posições para a defesa de interesses da Indústria.
	Alavancar parcerias estratégicas	Estimular parcerias estratégicas, públicas ou privadas, que promovam a atualização e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a geração de conhecimento, a defesa de interesses, a melhoria das competências internas e a captação de novos recursos.
	Fortalecer a comunicação e a atuação articulada entre as entidades do Sistema Indústria	Fortalecer a melhoria contínua dos canais de interlocução, comunicação, sinergia e o desenvolvimento de projetos e programas articulados entre as entidades do Sistema Indústria que promovam a geração do conhecimento, novas práticas de gestão, a homogeneização de técnicas e processos e a otimização de recursos e competências.
Pessoas e Tecnologia	Promover a atualização de competências internas e o desenvolvimento das competências	Promover o desenvolvimento das competências nos colaboradores com foco em resultados por meio de investimentos em capacitação e atualização e no estímulo ao auto-desenvolvimento.
	Promover a atração e retenção de talentos	Prover a organização com ferramentas e políticas em gestão de pessoas que possam facilitar a atração e a retenção dos talentos no Sistema Indústria.
	Promover a valorização das pessoas com foco em resultados e no alcance de metas	Garantir o reconhecimento profissional e pessoal dos funcionários do Sistema Indústria, por meio de sistemática de gestão que valorize o resultado, o alcance de metas e as competências.
	Adequar a infra-estrutura dos sistemas de informação e comunicação	Garantir a adequação da infra-estrutura dos sistemas de informação e comunicação.

Fonte: Confederação Nacional da Indústria – Instituto Euvaldo Lodi (2008)

4.5 Os Indicadores Estratégicos

De acordo com a Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade – FNPQ apud CNI (2007, p. 11), “os indicadores podem ser entendidos como informações numéricas que servem para relacionar recursos e produtos, assim como para avaliar o desempenho dos processos, dos programas, dos projetos e da organização em sua totalidade”.

Em sua grande maioria os indicadores são utilizados para estabelecer e desdobrar as metas de ação, possibilitar a análise crítica dos resultados da ação e da tomada de decisão, contribuir para a melhoria dos processos, facilitar o planejamento e o controle do desempenho, apurar dos desvios e analisar comparativamente o desempenho da organização. Os indicadores têm papel fundamental na organização, pois demonstra o progresso da organização no alcance de seus objetivos estratégicos, pois se não há medição, não há controle, e se não houver controle, não haverá gerenciamento. Pensamento este também exposto por Pacheco (2008, p. 33)

O Escritório de Gestão da Estratégia do Sistema Indústria desenvolveu um processo de coleta dos indicadores do Mapa Estratégico do Sistema Indústria 2006-2010, traduzindo-o em um Manual que padroniza o fornecimento das informações dos Indicadores, possibilitando às casas que informem seus resultados e visualizem suas metas priorizando seus projetos, auxiliando na tomada de decisões e apontando as correções necessárias durante o processo de avaliação e aprendizado.

Os indicadores desenvolvidos pelo Escritório de Gestão Estratégica do Sistema Indústria considera importantes aspectos como: a comunicação sobre o alcance dos objetivos, possibilidade de estabelecer metas de melhorias a longo prazo, necessidade de serem quantificáveis permitindo mensuração e escolha de melhor frequência de atualização. E também primam por alguns atributos especiais como adaptabilidade, representatividade, simplicidade, rastreabilidade, disponibilidade, economia, praticidade e estabilidade.

A seguir, encontra-se um quadro que demonstra o conjunto de indicadores que integram o painel estratégico do Sistema Indústria, detalhados por seus atributos:

Quadro 5: Painel dos Indicadores Estratégicos da CNI – 2006 - 2010

Painel de Indicadores Estratégicos da CNI - 2006 - 2010										
Nº	Perspectiva	Objetivo	Nome do Indicador	Definição	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Critério	Periodicidade da coleta	Fonte do indicador	Observação
1	Cliente	Consolidar a liderança na representação do setor industrial	Pesquisa de avaliação da percepção externa	Pesquisa qualitativa anual para avaliar a liderança da CNI na representação do setor industrial	Plano de concepção	%	Status	Anual	CNI	
2		Fortalecer o atendimento às indústrias	Total de empresas apoiadas em produtos e serviços de apoio	Apresenta o total de empresas apoiadas em produtos e serviços de apoio no exercício	Somatório de empresas industriais apoiadas em produtos e serviços de apoio no exercício	Nº	Acumulado	Semestral		
3	Financeira	Buscar a sustentabilidade financeira	Sustentabilidade Financeira	Apresenta a relação entre a receita de serviços e convênios (contrapartida) pela despesa corrente e inversões financeiras, excluindo investimentos e amortizações	$\frac{\text{Total de Receita de Serviços} + \text{Receita de contrapartida de terceiros de Convênios}}{\text{Inversões financeiras} + \text{Despesas correntes}} \times 100$	%	Status	Trimestral	ZEUS	Não incluir nas despesas, investimentos e amortizações
4			Recursos financeiros de parcerias	Volume de recursos financeiros captados via parcerias com organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais realizados no exercício	Valor total da contrapartida dos parceiros nacionais e internacionais realizada no exercício	R\$	Acumulado	Semestral		Diferenciar conceito de parceria e contrato

Painel de Indicadores Estratégicos da CNI - 2006 - 2010 (continuação)											
Nº	Perspectiva	Objetivo	Nome do Indicador	Definição	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Critério	Periodicidade de coleta	Fonte do indicador	Observação	
5	Processos internos	Ampliar a oferta de produtos e serviços de apoio às empresas industriais	Recursos destinados para produtos e serviços de apoio	Apresenta o percentual de recursos destinados para produtos e serviços de apoio sobre o orçamento total	Plano de concepção	%	Status	Semestral	ZEUS	Necessidade de avaliar o rateio das despesas de área-fim	
6		Contribuir para a ampliação da representatividade dos Sindicatos Patronais	Recursos destinados para projetos e programas de voltados a representatividade de sindicatos	Apresenta o percentual de recursos destinados para projetos e programas de voltados a representatividade de sindicatos sobre o orçamento total	Plano de concepção	%	Status	Semestral	ZEUS	Necessidade de avaliar o rateio das despesas de área-fim	
7		Promover a defesa de interesses da indústria	Ações de influência bem-sucedidas	Identifica as ações de influência bem-sucedidas da indústria no exercício	Plano de concepção	%	Acumulado	Semestral	CNI		
8		Maximizar resultados por meio do uso eficaz dos recursos	Orçamento destinado para área-fim (negócio)	Indica a relação entre o total de orçamento realizado com as áreas-fim (negócio) e as despesas totais realizadas	(Total de despesas realizadas pela área-fim (bloco negócios) / (total de despesas realizada - transferência regimentais)*100	%	Acumulado	Semestral	ZEUS	Excluir despesas com desenvolvimento institucional	
9				Índice de cumprimento de metas dos projetos e processos da área-fim	Apresenta o resultado médio de cumprimento das metas estabelecidas nos Planos de Ação das Unidades	Média de cumprimento de metas dos projetos e processos das unidades / total de unidades * 100	%	Status	Trimestral	SUPOG	
10		Assegurar clareza na comunicação de objetivos e de resultados	Pesquisa de Comunicação com Público-alvo	Resultado de pesquisa junto ao público-alvo para avaliar conhecimento da atuação da CNI	Plano de concepção	%	Acumulado	Semestral	CNI		
11		Mapear as necessidades da indústria	Adequação da carteira de produtos e serviços às demandas do mercado	Mede o grau de adequação da carteira de produtos e serviços às demandas e necessidades identificadas junto à indústria	Plano de concepção	%	Status	Anual	Resultado do projeto de Marketing Corporativo		

Painel de Indicadores Estratégicos da CNI - 2006 - 2010 (continuação)										
Nº	Perspectiva	Objetivo	Nome do Indicador	Definição	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Critério	Periodicidade da coleta	Fonte do indicador	Observação
1 2	Processos internos	Aprimorar mecanismos de participação de entidades estaduais e setoriais	Pesquisa de satisfação com entidades de representação	Mede o grau de satisfação de entidades nacionais e estaduais de representação em relação a sua participação em ações de defesa de interesse	Resultado de pesquisa de satisfação	%	Status	Semestral	CNI	
1 3		Alavancar parcerias estratégicas	Parcerias vigentes	Instrumentos de parcerias com organizações públicas e privadas estruturadas e vigentes com ações executadas no exercício	Somatório de parcerias estratégicas vigentes e estruturadas com ações executadas no exercício	Nº	Acumulado	Semestral		inclui convênios/contratos com empresas de amplitude nacional
1 4		Fortalecer a comunicação e a atuação articulada entre as entidades do Sistema Indústria	Nº de iniciativas articuladas do Sistema Indústria	Somatório de projetos e programas nacionais realizados entre as entidades do Sistema Indústria no exercício.	Somatório de iniciativas (projetos e programas) articuladas nacionais realizadas entre as entidades do Sistema Indústria no exercício	Nº	Acumulado	Semestral	Plano de Ação da CNI	Coleta deve considerar o nome da iniciativa e entidades envolvidas

Painel de Indicadores Estratégicos da CNI - 2006 - 2010 (continuação)										
Nº	Perspectiva	Objetivo	Nome do Indicador	Definição	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Critério	Periodicidade da coleta	Fonte do indicador	Observação
15	Pessoas e Tecnologia	Promover o desenvolvimento das competências	Colaboradores capacitados	Verifica o esforço no desenvolvimento de competências dos funcionários, a partir da participação de colaboradores capacitados no total de colaboradores.	(Número de colaboradores capacitados/total de colaboradores)*100	%	Acumulado	Semestral	RH	
16		Promover a atração e retenção de talentos	Desligamentos voluntários	Verifica a retenção dos funcionários pelo número de funcionários que solicitaram o desligamento voluntário.	(somatório de desligamentos voluntários)/total de colaboradores no período) *100	%	Status	Semestral	RH	
17		Promover a valorização das pessoas com foco em resultados e no alcance de metas	Satisfação dos Colaboradores	Verifica a satisfação dos colaboradores, por meio do resultado geral da pesquisa de clima organizacional.	Resultado Geral da Pesquisa de Clima Organizacional	%	Status	a cada ano e meio	RH	
18			% de funcionários avaliados pelo cumprimento de metas	Apresenta a relação entre o total de funcionários avaliados por avaliação de desempenho que contemple o cumprimento de metas sobre o total de funcionários da CNI	(% de colaboradores avaliados pelo cumprimento de metas/total de funcionários no período)*100	%	Status	Anual	RH	
19		Adequar a infra-estrutura dos sistemas de informação e comunicação	Investimentos em sistemas de informação e comunicação	Apresenta o total do investimento destinado para atualização dos sistemas de informação e comunicação no exercício	(Total de despesas realizadas com sistemas de informação e comunicação/receita total realizada) * 100	%	Acumulado	Semestral	Sistema de gestão orçamentário-contábil	

Fonte: Confederação Nacional da Indústria – Instituto Euvaldo Lodi (2008)

Para definição dos indicadores do Sistema Indústria foi considerada ainda duas categorias, sendo elas: Indicadores de Resultado, que medem os resultados das ações desenvolvidas em um período ou atividade, apontando fatos passados e Indicadores de Esforço, que medem ações que levam aos resultados medidos que demonstra como as ações devem ser monitoradas.

4.6 Projetos Estratégicos

Para o sucesso do Mapa Estratégico, como já visto, é preciso definir metas e indicadores que permitam o acompanhamento dos resultados obtidos ao longo do período, porém, outro fator igualmente importante na implementação do Mapa é a definição de projetos estratégicos, são ações que ajudam a transpor as dificuldades encontradas no cumprimento da missão, são os pontos em que a organização foca para investir seus recursos, e geralmente, cada projeto impacta um ou mais objetivos estratégicos do Mapa.

O Sistema Indústria desenvolveu três objetivos estratégicos chave para todo o Mapa. Sendo: Marketing Corporativo, cujo objetivo é consolidar e padronizar a metodologia para análise de mercado considerando a peculiaridade dos setores e das indústrias em âmbito nacional. Painel Social, que visa levantar as ações de impacto produzidas pelas casas, quantificar estas ações por meio dos indicadores e divulga-las para a sociedade, governo e indústria. E Otimização da Base de Ativos, que consiste em identificar a base de ativos do Sistema Indústria, analisar a viabilidade econômico-financeira, gerando informações gerenciais locais, estaduais e nacionais.

4.7 Escritório de Gestão Estratégica do Sistema Indústria

O Sistema Indústria preocupado com o sucesso da implementação do Balanced Scorecard e com o cumprimento dos objetivos expostos no Mapa Estratégico criou um setor chamado Escritório de Gestão Estratégia do Sistema

Indústria. Ele é responsável pelas transformações que vem ocorrendo no Sistema, capacitando os colaboradores quanto à metodologia e subsidiando as ações.

Este setor foi criado para implantar e desdobrar o plano estratégico do Sistema Indústria através de planejamento, e realizar a gestão estratégica do Sistema assessorando as entidades e contribuindo para o alcance dos padrões de desempenho esperados, incentivando o comprometimento das entidades. Além de induzir as ações coordenadas e alinhadas na execução.

Segundo a CNI (2008), cabe ao Escritório de Gestão Estratégica, as seguintes atribuições:

- Monitorar a implantação do Plano Estratégico do Sistema Indústria por meio da medição, análise e acompanhamento dos indicadores de desempenho, de forma a assegurar a execução da estratégia;
- Acompanhar o cumprimento de metas e avaliar os resultados nas entidades;
- Assessorar o alinhamento e desdobramento dos painéis estratégicos nas Federações, nos Departamentos e Núcleos Regionais do Sistema Indústria;
- Articular as entidades e mobilizar as lideranças na priorização dos projetos estratégicos;
- Coordenar a gestão estratégica, tática e operacional dos projetos corporativos;
- Monitorar a carteira de projetos corporativos que atendam aos objetivos estratégicos do Sistema Indústria;
- Propor ações corretivas para garantir que os objetivos sejam alcançados;
- Garantir a qualidade dos projetos corporativos e seus resultados;
- Alinhar as diretrizes corporativas para subsidiar o planejamento anual das entidades nacionais;
- Assessorar os dirigentes das entidades do Sistema Indústria na consolidação de informações estratégicas, alinhamento das diretrizes e direcionamento dos planos de ação;
- Elaborar e monitorar estudos, análises estratégicas e relatórios gerenciais de desempenho estratégico corporativo;
- Monitorar o ambiente competitivo destacando ameaças e oportunidades para o Sistema Indústria (cenários);

- Identificar e disseminar metodologias, políticas e ferramentas de gestão estratégica e de suporte à tomada de decisões;
- Prestar consultoria às demandas regionais em Planejamento e Painel Estratégicos;
- Identificar e disseminar as melhores práticas de gestão estratégica no Sistema Indústria;
- Capacitar os colaboradores em metodologias e melhores práticas voltadas à gestão estratégica;
- Comunicar as ações e resultados da gestão estratégica do Sistema Indústria.
Quanto aos processos internos o Escritório deve:
- Realizar as RAE (Reuniões de Análise Estratégica), periodicamente com as Entidades;
- Coletar de forma corporativa os indicadores e suas metas;
- Elaborar publicações de apoio à execução da estratégia;
- Capacitar os colaboradores no conceito da metodologia Balanced Scorecard;
- Garantir que cada colaborador se veja e saiba qual é o seu papel e sua contribuição na execução da estratégia;
- Promover o envolvimento de toda a organização por meio de informações sobre a gestão da estratégia e seus instrumentos de execução;
- Ter uma comunicação transparente e eficiente atingindo todos os públicos, inclusive os Departamentos Regionais e Federações;

Talvez não a mais importante, mas a mais complexa das atividades do Escritório esteja em manter o plano de comunicação da estratégica do Sistema, pois este plano prevê que o Escritório deva assegurar canais de comunicação, publicar periodicamente os resultados dos projetos, promover eventos para estas comunicações, e também para alinhamento, execução e ajustes dos indicadores e metas, quando necessário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar as ferramentas da Contabilidade Gerencial e Gestão Estratégica, e o Balanced Scorecard, mas principalmente, como se deu o processo de implementação do BSC no Sistema Indústria foram os objetos deste estudo.

A base desta pesquisa constitui-se na revisão bibliográfica que explanasse sobre estes assuntos, possibilitando a compreensão das mudanças que tem ocorrido no Sistema Indústria nos últimos anos.

Para quem compõe o quadro funcional de qualquer casa do Sistema Indústria, no caso da pós-graduanda, que é Analista Administrativo Financeiro na Unidade do SESI de Santo Antônio da Platina, norte do Estado do Paraná, ficou claro que este tem adotado as medidas de Contabilidade Gerencial, fazendo o uso de todas estas ferramentas.

No que diz respeito diretamente à Contabilidade Gerencial, possibilitou compreender a atuação da Gerência de Contabilidade e Orçamento (GCOR), localizada no Departamento Regional do Paraná em Curitiba e a importância no trabalho da exatidão dos lançamentos feitos pelos colaboradores da ponta, como são conhecidos os Analistas Financeiros das Unidades, no que diz respeito aos lançamentos para alimentação dos softwares (ZEUS), e classificações contábeis de Unidade, Centro de Responsabilidade e Conta Contábil de cada despesa e receita, por menor que seja, e das retenções tributárias.

A FIEP também empenha esforços mais direcionados à Gestão Orçamentária, pode ser evidenciado a utilização do Orçamento de Tendências, posto o fato de ser baseado em períodos anteriores, e estático, pois os valores finais não podem ser alterados. Porém é constante o processo de forecasting, sempre que há necessidade de alteração de valores entre centros de responsabilidades e contas contábeis, de acordo com o planejamento de receitas e despesas de cada unidade, os Analistas Administrativos e Financeiros elaboram o pedido de revisão entre contas, para que a Gerência de Planejamento, Orçamento e Gestão – GPOG, também situada no Departamento Regional, realize a transposição. Outro aspecto

importante é que os softwares para registro obrigatório de todas as compras de materiais e serviços estão vinculados ao módulo de orçamento, não permitindo o registro destas compras no caso de insuficiência de saldo. Desta forma, além do planejamento periódico feito pela GCOR, as Unidades tem de manter o planejamento interno com os valores estabelecidos constantemente.

O Sistema de Custeio ainda está sendo implantando nos Departamentos Regionais. No Paraná, foi realizada uma consultoria com a KPMG, uma cooperativa suíça, formada por “firmas-membro” da rede KPMG que atua no mercado por meio de linhas de negócios segmentados auxiliando no desenvolvimento e planejamento dos negócios ou atividades de seus clientes, para a determinação dos direcionados de custos do Sistema, podendo assim, futuramente ser implantado o Custeio Baseado em Atividades – ABC. Dentre os direcionadores de custos que estão sendo analisados foram feitos levantamentos referentes aos Recursos Humanos. Hoje o salário dos colaboradores já são fracionados entre os Centros de Responsabilidades diversos em que o profissional atua, de acordo com o tempo demandado para execução das tarefas pertinentes à cada Centro de Responsabilidade.

Além da criação do Escritório de Gestão Estratégica em Brasília, que atua em âmbito nacional, foram realizadas diversas atividades que estimulassem o Planejamento Estratégico e a implementação do Balanced Scorecard desde 2004 pela CNI, como o Fórum Nacional da Indústria e o desenvolvimento do Plano Estratégico da CNI e das casas SESI, SENAI e IEL em 2005. Em 2006 os Planos Estratégicos foram traduzidos nos Mapas Estratégicos do Sistema Indústria, iniciando em 2007 a Gestão Estratégica do Sistema Indústria.

No Paraná, em 2004, iniciaram-se as ações com alguns eventos idealizados e realizados sob a supervisão do Presidente do Sistema Federação das indústrias do Estado do Paraná – FIEP, Drº. Rodrigo da Costa Rocha Loures, como o 1º Encontro de Planejamento Compartilhado – EPC que tinha como foco o tema “Transformando a Visão em Ação”, evento este levado a todas as regionais do Estado para disseminação entre todos os colaboradores, terceiros, empresários e instituições de ensino, fazendo o uso da metodologia de Investigação Apreciativa.

Posterior a isto, em 2005 foi elaborado o Mapa Estratégico do Sistema FIEP e novamente disseminado a todos os colaboradores através de encontros, meios eletrônicos, cadernos e cartinhas que foram distribuídas a todos os colaboradores.

Com o desenvolvimento do Mapa, foi possível que todos conheçam a visão e a missão do Sistema FIEP e a partir daí, todas as ações planejadas em cada unidade passam a ser relacionadas aos objetivos estratégicos, para que sejam definidas as prioridades das ações.

Após a fase de avaliação e aprendizado, em 2008 foi realizado o segundo EPC, em Curitiba, com a participação de mais de duas mil pessoas, sob o tema “Educar e Inovar com o Foco do Cliente” e lançada uma nova versão do Mapa Estratégico do Sistema Indústria adaptado às necessidades, de acordo com os resultados obtidos na avaliação.

Dentre estas ações destacam-se treinamentos aos quais alguns colaboradores foram submetidos como o Curso Básico na Metodologia do Balanced Scorecard, realizado pelo IEL Nacional, e um programa de longa duração (aproximadamente dois anos) que começou a ser desenvolvido em novembro de 2008 pela FIEP em parceria com o European Institute for Creative Strategies and Innovation de Paris, denominado como “Programa de Formação à Cultura da Inovação e sua Implementação Empresarial”.

Diante do exposto, pode-se afirmar que o Sistema Indústria tem atuado de forma inovadora, planejando e executando suas ações e não tem medido esforços para o cumprimento de sua missão de “Promover a competitividade da Indústria Brasileira influenciando a criação de um ambiente favorável aos negócios e estimulando o desenvolvimento humano e tecnológico” e o alcance de seu objetivo “Consolidar-se como a referência nacional na promoção da competitividade da Indústria Brasileira, atuando com excelência na sua representação e na prestação de serviços”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro B. de. **Contabilidade e Análise de Custos**. Curso de Especialização em Contabilidade de Finanças. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2008.

ALMEIDA, Lauro B. de. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial**. Curso de Especialização em Contabilidade de Finanças. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2008.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por Atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. Institucional: Conheça a CNI (Atuação da CNI – Missão e Visão – Origem da CNI – Sistema Indústria). Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.cni.org.br/portal/data/pages/8A9015D018A00C170118A01C8C6723C7.htm>. Acesso em 10 jan. 2009.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Manual de Indicadores do Sistema Indústria 2007**. CNI – Brasília: CNI, 2007.

Encarte Institucional **Mapa Estratégico do Sesi/ PR 2008 – 2012**. Serviço Social da Indústria do Paraná – Sesi - 2008.

ESPEJO, Márcia B. **Orçamento Empresarial**. Curso de Especialização em Contabilidade de Finanças. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2007.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: Teoria e Prática**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS/ INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE STATEMENT. **Management Accounting Concepts**. Relatório Revisado de Março de 1998.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2002.

KAPLAN, Robert. Balanced Scorecard. **HSM Management**, nov. /dez. 1998.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEONE, George S. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MASUTTI, Vilson J. **Planejamento e Gestão Estratégica**. Curso de Especialização em Contabilidade de Finanças. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2007.

MAYER, Robert J. **Panorama da Produção Científica Sobre o BSC: Um Estudo Infométrico**. Monografia de Especialização em Contabilidade e Finanças. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2007.

NORONHA, Fernando Rafael Freitas. **A Utilização do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica**. Monografia de Especialização em Controladoria. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e Práticas**. 20º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PACAGNAN, Mario N. **Formação do Pensamento Estratégico**. Curso de Especialização em Estratégia Empresarial e Empreendedorismo. Bandeirantes: Uiversidade do Norte do Paraná - UNOPAR, 2008.

PACHECO, Vicente. **Controladoria 1**. Curso de Especialização em Contabilidade de Finanças. Curitiba: Uiversidade Federal do Paraná, 2008.

PACHECO, Vicente. **Controladoria 2**. Curso de Especialização em Contabilidade de Finanças. Curitiba: Uiversidade Federal do Paraná, 2008.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas e Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBIN, Cooper e SLAGMULDER, Regine. **Redução Com Inteligência**. **HSM Management**, set. / out. 2003.

SAMPIERI, Roberto H; COLLADO, Carlos F; LUCIO, P. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANVICENTE, Antônio Z. **As 10 Maiores Armadilhas do Orçamento**. **HSM Management**, mai. /jun. 2002.

SCALABRIN, Gustavo Molon. **Planejamento Estratégico & Balanced Scorecard: Sistema Integrado de Gestão Estratégica**. Monografia de Especialização em Contabilidade e Finanças. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

SCHERER, Luciano M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curso de Especialização em Contabilidade de Finanças. Curitiba: Uiversidade Federal do Paraná, 2008.

TREINAMENTO: **BSC – Departamentos Regionais do SESI – Web Ensino – UNISESI** – 2008.

TREINAMENTO: **Gestão Estratégica do Sistema Indústria – Web Ensino**: <http://www.iel.webensino.com.br/sistema/webensino/index.php?> – IEL – 2008.

VÍDEO INSTITUCIONAL: **Comunicação do Mapa Estratégico Sistema FIEP** – 2005.